

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Motivace zaměstnanců ve Skupině ČEZ

Employee Motivation in ČEZ Group

Student: Bc. Tereza Šeferová

Vedoucí diplomové práce: prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

Ostrava 2013

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Tereza Šeferová**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208T037 Management**
Téma: **Motivace zaměstnanců ve Skupině ČEZ**
Employee Motivation in ČEZ Group

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická část o pracovní motivaci
3. Analýza úrovně motivace zaměstnanců ve Skupině ČEZ
4. Interpretace výsledků a návrhy řešení
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ a Ivan NOVÝ et al. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 26.04.2013



Ing. Petra Horvátová, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně pod vedením vedoucího práce a uvedla jsem všechny použité zdroje v seznamu použité literatury.“

.....

Bc.Tereza Šeferová

V Ostravě 15. 7. 2013

Poděkování

Ráda bych poděkovala panu prof. PhDr. Jiřímu Bláhovi, CSc. za odborné vedení diplomové práce a cenné rady a připomínky.

Zároveň bych chtěla vyjádřit své díky zaměstnancům Skupiny ČEZ, kteří byli velmi vstřícní, věnovali mi čas a poskytli mi mnoho užitečných informací.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretická východiska.....	7
2.1	Základní pojmy.....	7
2.1.1	Motiv	7
2.1.2	Motivace.....	8
2.1.3	Motivace a stimulace.....	9
2.2	Proces motivace.....	9
2.3	Zdroje motivace.....	10
2.4	Typy motivace	12
2.5	Teorie motivace	12
2.5.1	Teorie zaměřené na obsah	12
2.5.2	Teorie zaměřené na proces	16
2.6	Osobnost a motivace.....	17
2.7	Motivace, výkonnost a spokojenost pracovníků.....	19
2.8	Motivace k práci	20
2.8.1	Faktory ovlivňující pracovní výkonnost	20
2.8.2	Základní principy manažerské motivace.....	23
2.8.3	Devatero motivačních pravidel	24
2.9	Podmínky omezující motivaci zaměstnanců	24
2.9.1	Praktický výcvik motivačních dovedností a zvyklostí.....	25
2.10	Motivační program organizace	26
2.11	Styly vedení	27
2.12	Angažovanost.....	28
2.12.1	Význam pojmu	28
2.12.2	Moc a angažovanost	29
2.12.3	Dotazníky zjišťující míru angažovanosti	30

2.12.4	Zvyšování angažovanosti	33
2.13	Shrnutí kapitoly	34
3	Analýza o pracovní motivaci Skupiny ČEZ	35
3.1	Profil společnosti	35
3.2	Orgány společnosti	36
3.3	Aktivity společnosti ovlivňující motivaci pracovníků	37
3.3.1	Ekologická odpovědnost Skupiny ČEZ	37
3.3.2	Strategické iniciativy	38
3.3.3	Sociální politika	39
3.3.4	Firemní kultura	40
3.3.5	Rozvoj a profesní růst	41
3.3.6	Dobrovolnictví	42
3.4	Zkoumaný útvar	43
4	Interpretace výsledků a návrhy řešení	45
4.1	Metodika výzkumu	45
4.2	Výsledky dotazování	45
4.3	Návrhy řešení	53
5	Závěr	58

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

1 Úvod

Společnosti, které usilují o úspěch v současném období globálních změn, musí být především pružnými a neustále se učícími organizacemi. Musí být společnostmi, které pohotově reagují na měnící se požadavky zákazníků a trhu. Proto, aby přežily a byly úspěšnými by měly mít pružnou organizačně výrobní strukturu, ve které pracují lidé plni energie a tvořivých myšlenek. To se však může podařit pouze s angažovanými, kvalifikovanými a schopnými pracovníky, kteří mají flexibilní a tvůrčí myšlení, schopnost orientovat se v komplikovaných situacích a v často velice napjatých vztazích a umění tyto situace bez odkladu řešit.

Výkonnost zaměstnanců nezáleží jen na jejich znalostech a dovednostech, ale i na jejich úsilí, vytrvalosti, nadšení, to znamená, na jejich motivaci. Stále existuje řada manažerů, kteří se domnívají, že když lidé dostanou za práci zapláceno, jsou motivováni.

Motivace je však z velké části výsledkem toho, jak se zaměstnanci jednají jejich nadřízením, jejich manažeri. Schopnost správně motivovat dává manažerům zároveň řešení na problémy týkající se pracovní absence, nízké produktivity, kvality práce.

„Dostat z lidí to nejlepší, dosáhnout nejlepších výsledků prostřednictvím jednotlivců i týmů, udržet si konzistentní vysoké výkony, inspirovat k činnosti nejenom vlastní osobu, ale také ostatní – to vše závisí na schopnostech motivace“ (John Adair, 2005, str. 117).

V poslední době je však často také diskutováno téma angažovanosti. V české literatuře se s ním zatím moc nesečkáme, v odborných cizojazyčných publikacích je však tento pojem velmi populární.

S angažovaností se posouváme někam dál, nejedná se jen o motivaci, ale o zapojení člověka do pracovního prostředí. Angažovaný pracovník vykazuje vysoký stupeň oddanosti vůči firmě, loajálnost a věří, že má ve firmě budoucnost. Dokáže se lépe soustředit na práci a pracuje efektivněji.

Angažovaností se rozumí emocionální a intelektuální zapojení pracovníků, které je motivuje k tomu, aby ze sebe při práci vydávali to nejlepší.

Cílem této diplomové práce je analyzovat současnou míru angažovanosti pracovníků dvou útvarů ve Skupině ČEZ. Po důkladné analýze a zjištění případných nedostatků navrhneme možná řešení stávající situace.

Jelikož je Skupina ČEZ dynamickou společností, došlo během psaní této diplomové práce k organizační změně, která s sebou nese rozdělení mnou zkoumaného útvaru do dvou menších útvarů. Po zralé úvaze, zda zkoumat jeden nebo dva útvary, jsme se společně s pracovníky Skupiny ČEZ rozhodli analyzovat právě tyto dva menší útvary, a to z důvodu možnosti zkoumat útvary a jejich angažovanost v souvislosti se změnou nadřízeného. Každý útvar má svého vedoucího, přičemž vedoucího zrušeného útvaru dále působí jako vedoucí - nového menšího útvaru. Druhý útvar má vedoucího nového.

Pro sběr informací využíváme dotazník, který vyvinula společnost Gallup. Dotazník považuji za dobrou metodu sociologického průzkumu, neboť umožňuje získat rozsáhlé množství informací a zároveň je zachována anonymita respondentů. Tento dotazník vyplnili pracovníci obou útvarů. S jejich vedoucími jsme vedli osobní rozhovory. Použili jsme metodu rozhovoru, neboť umožňuje získat názor či postoj vedoucího v daný moment a při nesrovnalostech či nedorozumění se snáze najde řešení.

Na základě výsledků šetření a inspirativních poznatků získaných díky odborné literatuře navrhuje možná opatření, která mohou vést ke zvýšení angažovanosti těchto útvarů.

Diplomová práce je rozdělena do čtyř částí. První část je teoretická, kde jsme na základě odborné literatury zpracovali téma motivace a angažovanosti pracovníků. Ve druhé části jsme se zabývali samotnou společností ČEZ, a. s. Ve třetí části jsme přiblížili použité metody analyzování angažovanosti. Jádrem této kapitoly je analýza míry angažovanosti pracovníků. Na základě výsledků šetření jsou zde uvedena možná doporučení zlepšení stávajícího stavu. Poslední částí diplomové práce je závěr, kde jsou uvedeny nejdůležitější poznatky plynoucí z provedeného výzkumu. Dále následuje seznam použité literatury, ze které jsme během zpracovávání diplomové práce čerpali, seznam zkratk a seznam příloh.

2 Teoretická východiska

V této kapitole se budeme věnovat teorii, která souvisí s motivací a angažovaností. Nejprve vymezíme, co znamená pojem motivace, a co tato oblast zahrnuje. Dále se budeme věnovat problematice angažovanosti a tomu, jak se dá angažovanost zkoumat. Všechny tyto skutečnosti jsou zpracovávány na základě odborné literatury, ve které jsem našla mnoho cenných informací. Všechny použité zdroje jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

2.1 Základní pojmy

Se slovy motiv, motivace se dnes setkáváme téměř denně. Existuje mnoho definic a přístupů, jak tato slova vysvětlit.

Do dnešní doby vstoupilo slovo motiv v mnoha významech (Dvořáková, 2007):

- v obecné významové rovině – podnět, pohnutka, důvod,
- v literatuře a výtvarném umění – základní prvek díla,
- v architektuře – ozdobný prvek,
- v hudbě – výraz příznačný pro konkrétní skladbu.

2.1.1 Motiv

Dle Dvořákové (2007) toto slovo pochází z latinského slova motus, což znamená hnutí mysli, pohnutka, duševní pohyb. Motivy však mohou zůstat pouze na úrovni představy či touhy. Psychologie je dnes chápe jako vnitřní síly subjektu. Je to činitel, který působí v určité chvíli a směřuje k určitému cíli.

„Motiv je jakýkoli vnitřní činitel, který člověka nebo jiný organismus vede k aktivitě“ (Říčan, 2008, str. 177).

„Motivy lze interpretovat jako osobní příčiny určitého chování, které mu dávají smysl“ (Vágnerová, 2007, str. 168).

Sílu motivu ovlivňují především tyto faktory (Dvořáková, 2007):

- vnitřní stav subjektu,
- přítomnost a povaha pobídky,
- individuální dispozice.

Existuje řada rámcových i komplexnějších klasifikací motivů, např. (Dvořáková, 2007):

- prvotní a odvozené,
- plně či částečně vědomé a neuvědomované,
- vrozené a získané,
- biogenní, psychogenní a sociogenní,
- materiální a duchovní.

Jako základní klasifikaci motivů je možno uvést rozlišení primárních a sekundárních motivů. Primární jsou od narození do smrti, mají ústřední funkci. Řadí se zde např. hlad, žízeň, sexuální touha, zachování tělesné teploty, pečování, vyhýbání se bolesti, exkrece, potřeba kyslíku, spánek, aktivita, bezpečí, agrese. Sekundární jsou psychologické, často odvozeny z biologických motivů. Rozvíjí se na základě učení (Říčan, 2008).

Je třeba mít na paměti, že stejné motivy mohou vést k různému jednání a zároveň různé motivy mohou vést k podobnému projevu (Vágnerová, 2007).

2.1.2 Motivace

Motivace je abstrakcí klíčového a typického rysu dynamiky lidské psychiky. Je proměnnou ve vztahu ke struktuře osobnosti, jejímu požívání a jednání (Dvořáková, 2007).

„Motivací rozumíme usměrňování a energetické zajištění jednání, resp. chování, jinak v aktuální situaci, jednak z hlediska trvalých vlastností osobnosti“ (Říčan, 2008, str. 189).

Motivovanost vyjadřuje získaný relativně užitečný aktuální obraz o motivaci subjektu získaném psychologickými metodami (Dvořáková, 2007).

Motivace člověka se realizuje motivačními procesy, které se podílejí na psychickém sebeřízení jedince a především na jeho činnosti. Vnitřními předpoklady vzniku motivačních procesů se stávají potřeby. Motivovat znamená nejen brát, ale také dávat. Je to proces, při kterém nabízíte člověku uspokojení jeho zájmů (Dvořáková, 2007).

„Motivace má mohutný potenciál. Často pomáhá tam, kde selhávají direktivní řízení, autoritativní výchova, psychický nátlak, fyzické násilí, manipulativní techniky a populistické triky“ (Plamínek, 2010, str. 11).

2.1.3 Motivace a stimulace

Motivy jsou vnitřní podněty. Vnitřní psychická síla, popud, důvod určitého chování. Cílem motivu je dosažení určitého psychického stavu. Motivy orientované stejným směrem se vzájemně posilují, motivy protikladné se oslabují (Bedrnová, Nový, 2007).

Stimuly (incentivy) jsou jakési vnější podněty, které člověka nutí dělat tu či onu práci. Incentivy jsou aktivní vnější zásahy vedoucí ke změně psychických procesů člověka, především motivace (Bedrnová, Nový, 2007).

Motivace i stimulace mají každý svou výhodu. Stimulace - dá se říci, je poměrně jednoduchá. Dokud zaměstnavatel vyplácí odměnu, dokud je nepohodlí kompenzováno atraktivními hodnotami, může zaměstnavatel očekávat, že zaměstnanec bude vykonávat práci. Ovšem v okamžiku, kdy toto přestane, se dá předpokládat, že práce poleví. Motivace však může působit i bez přílivu vnějších podnětů. Zaměstnavatel ovšem musí správně odhadnout motivy pracovníka (Bedrnová, Nový, 2007).

2.2 Proces motivace

Cílem efektivního managementu je motivovaný pracovník. Motivace je jednou z nejdůležitějších činností v rámci řízení. Cílem motivace je získat maximální výsledky práce, zvýšit produktivitu a efektivitu (Adair, 2005).

„Motivace je proces, ve kterém se mobilizuje energie a chování se zaměřuje na určitý cíl“ (Nakonečný, 1968, str. 122).

Každý člověk má jiný důvod pro to, aby dělal nějakou činnost. Naše motivace velmi determinuje naše chování. Pokud jsme schopni pochopit motivy člověka, jsme schopni pochopit i jeho jednání (Nakonečný, 1968).

Dle Dědiny a Odcházela (2007) můžeme motivaci zkoumat ze tří různých souvisejících pohledů:

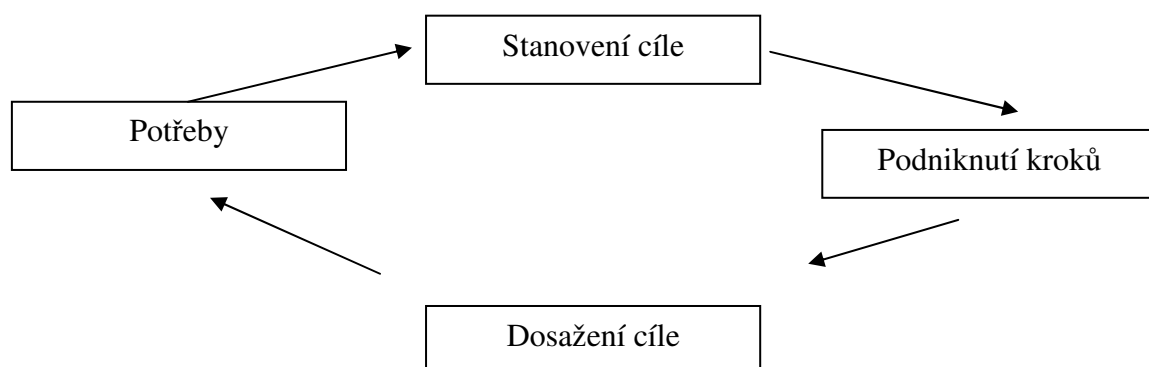
- cíle – cíle, kterých chceme dosáhnout, a které nás nutí dělat určité věci. Pohled na motivační cíle je zkoumán obsahovými teoriemi motivace,
- rozhodnutí – Proč si vybíráme určité cíle? Tuto perspektivu zkoumají procesní teorie motivace,

- vliv – Jak jsme schopni motivovat jednotlivce? Tímto se zabývají teorie obohacování práce.

Motivace působí ve třech dimenzích (Duchon, Šafránková, 2008):

- dimenze směru – zaměření orientace činnosti člověka, co člověk chce,
- dimenze intenzity – jak moc to chce,
- dimenze stálosti – vytrvalost, schopnost překonávat překážky.

Dle Armstronga (2007) jsou dobře motivovaní lidé ti, kteří mají jasné cíle a dělají vše, aby těchto cílů dosáhli. Tito lidé jsou motivováni sami od sebe. Většina lidí však potřebuje být ve větší či menší míře motivována zvnějšku. Organizace tak může nabízet prostředí, ve kterém lze dosáhnout vysoké míry motivace pomocí stimulů a odměn, uspokojující práci a osobní růst. Pořád to jsou ale manažeři, kdo musí hrát hlavní roli v procesu motivace. Na obr. 2.1 můžeme vidět model procesu motivace související s potřebami. Tento model naznačuje, že motivace je iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb.



Obr. 2.1 Proces motivace

Pramen: ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 789 s. ISBN 80-247-1407-8, str. 220.

2.3 Zdroje motivace

Podle Bedrnová, Nový (2007) porozumění problematice motivace lidského chování předpokládá pochopení toho, jak vlastně motivace vzniká. Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí. K základním zdrojům motivace patří:

- potřeby,
- návyky,

- zájmy,
- hodnoty a hodnotové orientace,
- ideály.

Potřeby

Potřeba je zde chápána jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho. V rovině prožívání se projevuje jako nelibě pocíťovaný stav napětí, které vyvolává tendence k jeho odstranění.

Potřeby se nejčastěji člení na:

- biologické, fyziologické, viscerogenní – označovány jako primární,
- sociální, společenské, psychogenní – označovány jako sekundární.

Návyky

Návyky jsou činnosti, které člověk realizuje během života a které se stávají stereotypy. Jako návyk je označován opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti v určité situaci. Návyky mohou být výsledkem výchovy i sebeutvářecích aktivit každého člověka.

„Návyky jsou zautomatizované složky vědomé činnosti, které se vytvářejí v průběhu provádění této činnosti“ (Těplov, 1957, str. 152).

Zájmy

Zájem je trvalejším zaměřením na určitou oblast předmětů či jevů. Existuje celá řada zájmových oblastí: poznávací, estetické, sociální, přírodní, obchodní, technické, výtvarné, sportovní, hudební, sběratelské, lingvistické apod.

Hodnoty

Cestou životem se člověk setkává se stále novými věcmi, tyto věci hodnotí a přiřazuje jim určitý význam, hodnoty. Hodnotový systém ovlivňuje jednání i prožívání člověka a je významným zdrojem motivace člověka.

Ideály

Ideálem rozumíme ideovou či názornou představu něčeho subjektivně žádoucího. Ideály se mohou týkat nejrozumnějších jevů a vznikají na základě působení sociálních faktorů.

2.4 Typy motivace

K pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami: buď pracovník motivuje sám sebe, nebo je motivován manažerem (Armstrong, 2007).

Typy motivace dle Herzberga jsou následující (Armstrong, 2007):

- vnitřní motivace – lidé si tyto faktory sami utvářejí a podle nich se chovají (odpovědnost, autonomie, příležitost využívat dovednosti, možnost postupu atd.),
- vnější motivace – to, co organizace dělá pro lidi (zvýšení platu, pochvala, pokárání atd.).

2.5 Teorie motivace

Podle Armstronga (2007) teorie motivace slouží k hlubšímu porozumění a pochopení problematiky motivace. Obecná teorie motivace k práci jako součást psychologie nabízí celou řadu teorií pracovní motivace, které představují ucelený soubor poznatků a hypotéz o tom, co ovlivňuje člověka v jeho pracovním procesu.

Mezi nejvlivnější teorie motivace se dle Armstronga (2007) řadí:

- teorie instrumentalitity – založená na odměnách a trestech,
- teorie zaměřené na obsah,
- teorie zaměřené na proces.

2.5.1 Teorie zaměřené na obsah

Tyto teorie se zaměřují na cíle, jichž chceme dosáhnout. Jedná se zejména o tyto teorie (Armstrong, 2007):

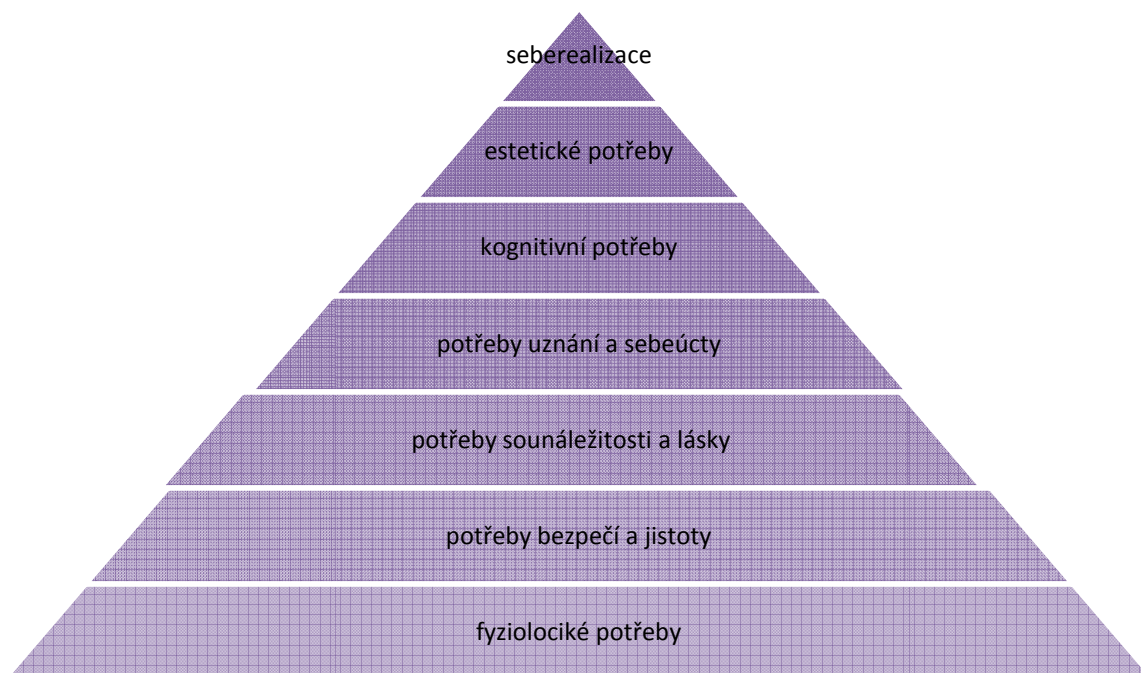
- Maslowova hierarchie potřeb,
- Herzbergův dvoufaktorový model,
- ERG teorie.

Maslowova hierarchie potřeb

Tato teorie je jednou z nejznámějších. Bývá často diskutována kvůli své obecné zaměřenosti. Podstatou této teorie je vymezení rozhodujících potřeb člověka. Tyto potřeby

jsou uspořádány ve stupních, které současně odrážejí i jejich váhu v celé struktuře (Duchoň, Šafránková, 2008).

Pyramida potřeb je zobrazena na obr. 2.2.



Obr. 2.2 Maslowova hierarchie potřeb

Zdroj: Přepřacováno dle ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie*. 2. vyd. Praha: Portál, 2008, 296 s. ISBN 978-80-7367-406-9.

Nyní podrobněji rozvedeme jednotlivé stupně pyramidy (Říčan, 2008):

- fyziologické potřeby,

Tyto potřeby musí být uspokojeny, nemá-li člověk strádat. Řadíme mezi ně především hlad, žízeň, spánek, oblečení, bydlení. Ve vyspělých zemích není uspokojování těchto potřeb spojeno s obtížemi.

- potřeby bezpečí,

Zde se jedná především o bezpečnost fyzickou a ekonomickou. Lidé si přejí mít jakousi strukturu, řád a být chráněni před nebezpečím. Patří zde také zajištění ekonomické stability zaměstnance i rodiny.

- potřeby sounáležitosti a lásky,

Zde se jedná o vztahy a kontakty s okolím. Tyto potřeby se realizují především v oblasti mezilidských vztahů. Je to touha patřit někam a k někomu, být přijímán a milován. Deficity v této oblasti jsou považovány za významný faktor vyvolávající frustraci.

- uznání,

Touha být v očích druhých úspěšný a zároveň mít pocit zvládnání životních nároků. Toto je důležitá potřeba pro zaměstnance s vysokým stupněm pracovních ambic.

- kognitivní potřeby,

Jedná se o potřeby získávat poznatky, objevovat.

- estetické potřeby,

Potřeby vytvářet harmonii a krásu.

- potřeby seberealizace,

Potřeby seberealizace v sobě zahrnují osobní rozvoj a rozvoj pocitu vlastní hodnoty. Touha naplnit své možnosti a rozvinout duševní potenciál. Tyto potřeby nikdy nekončí.

Specifikace těchto potřeb nemá samo o sobě žádný smysl. Ten vzniká teprve tehdy, když vyšší potřeba může vstoupit do vědomí jednotlivce, což se děje až potom, co se uspokojí potřeba na nižším stupni. Ve vyspělých zemích se ukazuje, že tyto nižší potřeby mají mimořádný blokační vliv, nejsou-li uspokojeny nebo když dojde ke zhoršení v této oblasti. Jako významné se ukazuje postavení ekonomických potřeb. Udržení jistoty ekonomického a sociálního postavení jednotlivce a rodiny i do budoucna. Rozvoj dalších potřeb je podmíněn uspokojivým stavem v této oblasti. Pro úplné pochopení této teorie je třeba si uvědomit několik skutečností (Duchon, Šafránková, 2008):

- plně uspokojená potřeba ztrácí svou naléhavost a motivační sílu,
- struktury potřeb se u každého individuálně liší,
- motivace trvá, pokud není dosažen cíl, avšak dlouhodobě neuspokojená potřeba se může transformovat v nevědomé tendence jednání,
- potřeby z pohledu své naléhavosti se mohou vyznačovat kolísáním v závislosti na vlivu okolí, stavu společnosti atd.

V této koncepci je nutno brát v potaz ještě jeden faktor, a to zda výkon určité funkce odpovídá struktuře potřeb zaměstnance. K výkonu náročných funkcí je třeba úsilí zaměstnance, které vyplývá ze síly a váhy osobních ambicí. To je spojeno s mimořádnými nároky na psychiku. Chybí-li tyto faktory, je kvalita výkonu funkce ohrožena. Optimální obsazení funkční pozice je dáno třemi faktory, které jsou v souladu s (Duchoň, Šafránková, 2008):

- potřebou zaměstnance,
- kapacitou jeho schopností,
- nároky práce.

Nejsou-li tyto faktory v rovnováze, dochází k řadě negativních jevů:

- frustrace, pokles pracovního výkonu, odchod ze zaměstnání, osobní selhání,
- stresy a konflikty vyvolány zaměstnancem,
- činnost organizace trpí špatným výkonem pracovní funkce.

V dnešní době se ve struktuře potřeb zaměstnance zvyšuje význam mezilidských vztahů, uznání osobních kvalit zaměstnance a možnosti rozvoje jeho osobnosti.

Herzbergova teorie dvou dimenzí motivace k práci

Někdy bývá tato teorie označována jako motivačně hygienická. Teorie je založena na předpokladu, že člověk má dvě skupiny protikladných potřeb. Tyto skupiny mají rozdílné postavení a rozdílnou funkci v procesu motivace (Armstrong, 2007):

- faktory hygieny (dissatisfactory),
 - jejich absence vede k nespokojenosti zaměstnanců,
 - jsou – li ovšem v dobrém stavu, nevstupují do procesu motivace,
 - jsou – li tyto faktory příznivé, pracovníci nepocítují pracovní nespokojenost,
 - na motivaci vliv příliš nemají,
 - peníze, politika a řízení organizace, personální řízení, interpersonální vztahy apod.
- motivátory vnitřních pracovních potřeb (satisfactory).
 - rozhodující je vnitřní uspořádání potřeb jedince a osobní vlastnosti,
 - uznání, obsah práce, odpovědnost, možnost rozvoje,

- jsou – li tyto faktory v nepříznivém stavu, způsobují, že pracovník není spokojen ani motivován.

Je však nutno uvést, že hranice mezi satisfaktory a dissatisfaktory není striktní a nepřekročitelná.

ERG teorie

Další obsahová teorie vešla ve známost jako teorie ERG. Její tvůrce Clayton Alderfer tvrdí, že je realističtější uvažovat o třech základních teoriích potřeb (Armstrong, 2007):

- existence (existence) – fyziologické potřeby a potřeba bezpečí,
- vztahy (relatedness) – potřeba uznání a úcty,
- růst (growth) – potřeba sebeaktualizace a sebeúcty.

Tato teorie tvrdí, že všechny potřeby mohou být požadovány ve stejném okamžiku.

2.5.2 Teorie zaměřené na proces

Tyto teorie jsou také známy jako kognitivní teorie. Zabývají se tím, jak lidé vnímají pracovní prostředí a způsoby, jak je interpretují, jakým způsobem se rozhodujeme mezi cestami, které vedou k cíli. Mohou být pro manažery přínosnější než teorie zaměřené na obsah, protože přinášejí realističtější vodítka pro metody motivování. Na rozdíl od obsahových teorií poskytují možnost rozhodnout se mezi několika cíli (Duchon, Šafránková, 2008).

Mezi nejznámější teorie se dle Armstronga 2007 řadí:

- expektační teorie,
- teorie cíle,
- teorie spravedlnosti.

Expektační teorie

Teorie vychází z kognitivních motivačních teorií, které byly formulovány V. H. Vroomem (1964). Lidé dosavadní situace hodnotí, vytváří si představy o budoucím vývoji, mají určitá očekávání (expektance). Klíčovou roli zde hrají dva pojmy: expektance a valence.

Dle Bedrnové, Nový (2007) je očekávání pravděpodobnost, že akce bude mít určitý důsledek. Motivace vede k úsilí, a to k podání výkonu.

Teorie cíle

Tato teorie tvrdí, že výkon je lepší, pokud jsou stanoveny reálné cíle a existuje – li zpětná vazba na výkon. Důležitá je spoluúčast jedince na stanovení cíle (Duchon, Šafránková, 2008).

Cíle umožňují jedinci vidět, čeho má být v konkrétně stanovené době dosaženo. Zpětná vazba umožňuje jedinci vidět, jak z hlediska plnění cíle pracoval, dává informace o jeho výkonu (Armstrong, 2007).

Teorie spravedlnosti

Základem této teorie je vnímání, jak se se zaměstnanci zachází v porovnání s ostatními. Spravedlivé zacházení znamená, že se s jedincem jedná stejně, jako s jinými jedinci. Tato teorie rovněž tvrdí, že lidé se snaží o odměnu tehdy, když vědí, že bude spravedlivě rozdělena. Pokud zaměstnanec cítí jakoukoliv nespravedlnost v postoji nebo hodnocení od svého nadřízeného, změni své chování - v případě podhodnocení mohou snížit výkon nebo zvýšit, aby se psychologicky zvýhodnili (Armstrong, 2007).

2.6 Osobnost a motivace

Ne všichni jsou motivováni stejně a stejnými motivátory.

„Lidská osobnost je složitým, fascinujícím jevem, který si vzdor soustředěnému zkoumání uchovává prvky tajemna“ (Drapela, 2008, str. 155).

Existuje mnoho teorií osobností. Pro účely této diplomové práce jsem proto vybrala jen některé.

Dvořáková (2007) uvádí následující teorie osobnosti:

- **Základní motivační typy podle Heckhausena**

Heckhausen vycházel ve vlastních pracích z Maslowovy pyramidy potřeb. Zjistil, že je možno rozlišit dva základní typy osobností z hlediska motivačních vlivů, které u nich převládají. První typ motivuje k výkonu víra v úspěch, druhý typ motivuje k výkonu obava z neúspěchu.

Pro osobnosti prvního typu je typické, že:

- vytyčují si realistické, přiměřené vysoké, ale dlouhodobější cíle,
- jsou pružnější ve změně cíle,
- stavějí se k budoucnosti aktivně.

Pro osobnosti druhého typu je typické, že:

- cíle si kladou extrémně nízké/ vysoké,
- ve vytyčeném cíli setrvávají,
- k budoucnosti přistupují opatrně a s obavami.

Pro motivaci pracovníků je velmi důležité uvědomit si jejich typ.

- **McGregorova teorie X a teorie Y**

Teorie X je založena na centrálním principu vedení, stanovení návodů, příkazů a kontroly řízených pracovníků. Tato teorie je spojena s autoritativním stylem vedení.

Teorie Y představuje styl vedení, který vychází z integrace zájmů členů organizace, předpokládá jejich iniciativu. Vytváří se zde prostor pro kreativitu zaměstnance.

Plamínek (2010) rozlišuje čtyři motivační typy lidí. Prvním typem jsou **objevovatelé**. Tento typ lidí nejvíce přitahuje překonávání překážek a přijímání výzev. Jsou také zdrojem nových myšlenek. Mají ovšem rádi svou nezávislost a často jsou nezvladatelní.

Druhým typem lidí jsou **usmiřovatelé**. Přitahuje je možnost mít vliv na jiné lidi. Jsou také rádi středem pozornost a velmi vnímaví k tomu, co je dobré a co není dobré. Dobře prodávají myšlenky a dovedou přesvědčit, jsou přirozenými vůdci.

Třetím typem lidí jsou **slad'ovatelé**. Tito lidé mají vysoce vyvinutou empatii. Nevytváří hierarchie, ale síť. Pečují o vztahy a pohodu ve skupinách.

Posledním typem jsou **zpřesňovatelé**. Bývají spolehliví a pečliví. Vystupují velice racionálně a působí dojmem, že nemají žádné emoce. Respektují nadřízené, bez ohledu na jejich vztah k nim. Přesně se vyjadřují a mají tendence věci analyzovat.

Pomocí testovacích metod můžeme pracovníky rozřadit do jednotlivých typů. Každý typ totiž reaguje jinak např. na pochvalu, kritiku, zátěž nebo nespravedlnost. Na základě

výsledků z testování pak s každým typem jednáme trochu jinak. Objevovateli necháme do určité míry volnost, usmiřovateli zdůrazníme závislost ostatních, sladčovateli zapojíme do týmu, zprostředkovateli dáme jasné a stručné zadání.

2.7 Motivace, výkonnost a spokojenost pracovníků

Jak tvrdí Bedrnová, Nový a kol.(2007) existuje mezi motivací i výkonností úzký vztah. Motivace však není jediným faktorem, který ovlivňuje výkon. V úvahu musíme rovněž brát zkušenosti, dovednosti, schopnosti, vědomosti a také různé vnější podmínky, za kterých zaměstnanec pracuje (technické vybavení, organizace práce, úroveň fyzických podmínek apod.).

Vztah mezi úrovní motivace, náročností úkolu a výkonem vyjadřuje **Yerkesův-Dodsonův zákon**, označovaný také jako obrácená U – křivka“. Tato křivka ukazuje, že úroveň výkonu bude za předpokladu nízké motivace nízká. S růstem motivace se bude výkon zvyšovat, avšak jen do určité míry. Přesáhne-li motivovanost určitou mez, výkon se opět sníží. Tento zákon ovšem doplňují jistá tvrzení (Bedrnová, Nový, 2007):

- pro každý úkol je jiná úroveň motivace,
- optimální úroveň motivace se liší i v závislosti na obtížnosti.

V pracovním procesu se žádá, aby zaměstnanec odváděl optimální výkony, přičemž tyto výkony bývají stanoveny určitými normami. Pracovníci, jejichž předpoklady pro práci jsou výrazně lepší, než je k výkonu potřeba, ztrácejí po čase motivaci. Je proto důležité vhodně stanovit normy výkonu, vybírat pracovníky s přiměřenými předpoklady a průběžně kontrolovat, zda lidé jsou stále motivováni (Bedrnová, Nový, 2007).

Hladinu pracovní motivace velmi ovlivňuje aspirační úroveň pracovníka, neboli jeho vrozené dispozice a způsob výchovy. Je možno ji však ovlivňovat i stimulačními prostředky.

Spokojenost s prací se v různých literaturách vysvětluje různě. Bedrnová, Nový (2007) uvádí několik možných vysvětlení:

- kritérium hodnocení personální politiky organizace (čím větší spokojenost, tím lépe se organizace o pracovníky stará),
- uspokojení ze smysluplné práce (pocit naplnění, radost z vlastního uplatnění),
- uspokojení člověka na základě dosahování nízkých cílů.

To, jak moc je zaměstnanec spokojen, záleží na vnějších a vnitřních faktorech, kvalitě řízení, sociálních vztazích, úspěšnosti či neúspěšnosti. Spokojenost s vnějšími podmínkami však významněji nemotivuje, je pouze odrazen, že podmínky jsou v pořádku. Podle Herzberga si pracovník tyto hygienické faktory uvědomuje pouze, když jsou v nepořádku (Armstrong, 2007).

2.8 Motivace k práci

Osobní motivaci člověka v pracovním procesu můžeme vyjádřit jako soubor tezí mezi podněty a lidským jednáním, přičemž jsou pro praktické použití v procesu ovlivňování důležité okolnosti, které určují směr, sílu a trvalost výsledného jednání jako důsledek působení podnětů (Dvořáková, 2007).

„Činnost člověka se neskládá z jednotlivých samostatných pohybů, nýbrž z více či méně složitého jednání, které se uskutečňuje prostřednictvím řady pohybů. Jednání jsou jednotlivé akty chování, které vycházejí z určitých motivů a směřují k určitému cíli“ (Těplov, 1957, str. 137).

Teorie motivace k práci nám podávají odpověď na otázky typu jak se lidé chovají v podmínkách pracovního procesu, proč jednají určitým způsobem a jak tuto skutečnost ovlivňuje individualita jedince. Tyto teorie jsou jakýmsi souhrnem teoretických poznatků, které se musí stát součástí znalostí manažerů, pokud chtějí účinně ovlivnit kvalitu vedení lidí. Manažeři jistě nemohou plnit úlohu psychologů, mohou ovšem znát základní principy řízení lidí, které vycházejí z teoreticky zobecněných závislostí (Dvořáková, 2007).

2.8.1 Faktory ovlivňující pracovní výkonnost

Pro aplikaci teorií motivace je důležité, aby byly zjištěny mechanismy, které jsou hybnou silou pracovní aktivity lidí. Identifikace faktorů ovlivňující pracovní výkonnost je zaměřena nejen na hmotnou stimulaci, ale na celý soubor činitelů vedoucích ke zvyšování výkonnosti uspokojení z pracovní činnosti. V organizaci je žádoucí určitá úroveň pracovního výkonu, která zabezpečuje její přežití v tržním prostředí (Dvořáková, 2007).

Kvalita práce a intenzita pracovního úsilí je ovlivněna dvěma složkami regulace lidského jednání (Dvořáková, 2007):

- vzájemným působením vnitřních podnětů (vnitřní motivátory),

- vnějšími bezprostředními pobídkami k činnosti (stimuly).

Tyto složky mohou působit buď v souladu, nebo proti sobě.

Proces motivace může sehrát významnou úlohu v zaměření motivačních nástrojů na vzdělávací aktivity, rozvoj znalostí, dovedností a schopností. Podle Těplov (1957) se může stát samo plnění úkolu motivem činnosti.

Podle Dvořákové (2007) pracovní stimuly mohou být jak hmotného, tak nehmotného charakteru. Lze je členit dle různých kritérií, např.:

- hmotné hodnocení pracovního výkonu (mzda, prémie, bonus atd.), či sankce v případě negativního hodnocení (snížení osobního hodnocení),
- účast na výsledku, možnost spoluúčasti na řízení,
- hmotné stimuly působící zprostředkovaně (studijní pobyty, stáže, vzdělávací akce),
- souhrn sociálních požitků, zaměstnaneckých výhod,
- vytváření pocitu sociálních jistot zaměstnance i jeho rodiny,
- delegování větší pravomoci a odpovědnosti v systému řízení, povyšování,
- veřejné uznání výsledků práce a jiné formy morálního ocenění,
- oceňování věrnosti organizaci,
- vytváření pozitivního klimatu v mezilidských vztazích, pozitivní utváření vztahů nadřízený – podřízený.

Jak tvrdí Urban, Stýblo, Vysokajová (2011) lze základní zdroje pracovní motivace rozčlenit do pěti skupin:

1. vnitřní motivace založená na zajímavosti či zábavnosti práce,
2. vnější motivace spočívající na získání (finanční) odměny,
3. motivace založená na osobní pověsti či odborné reputaci,
4. motivace založená na výzvě, tj. snaze řešit problém nebo překonat určité překážky,
5. motivace spočívající na společenském poslání práce.

Nyní se budeme věnovat jednotlivým zdrojům zvlášť.

1. vnitřní pracovní motivace,

Zdrojem vnitřní pracovní motivace je práce přinášející zaměstnanci radost, požitek, zábavu apod. Poznat, že pracovník je motivován tímto způsobem, můžeme na základě

toho, že pracovník často hovoří o úkolech, které ho baví, které se mu líbí/nelíbí. Je ochoten pracovat dobrovolně bez ohledu na čas. Pracovník ale nemusí podávat dobrý výkon u úkolů, které ho nebaví.

Je proto vhodné zjistit, jaké úkoly mají pracovníci rádi, podporovat zábavnost práce, dávat zaměstnancům možnost se při práci bavit, vytvářet příjemnou pracovní atmosféru.

2. vnější motivace,

Vnější motivace je charakteristická zájmem o finanční a materiální statky. Zaměstnanec se často baví o tom, co mu určitý úkol přinese, kolik si jednotliví zaměstnanci vydělají, hovoří o majetku ostatních.

K motivaci je proto vhodné stanovit jasná očekávání za konkrétní úkoly, podpořit vztah všech odměn a prémie k dosaženým výkonovým cílům, zavést nepeněžní odměny, kterých mohou zaměstnanci dosahovat.

3. motivace na základě pověsti či odborné reputace,

Pracovník motivovaný tímto zdrojem je citlivý vůči názorům a hodnocením ostatních. Pracovník má zájem na udržení či posílení své odborné pověsti, snahu získat za svou práci chválu a uznání, rád se také chlubí svými úspěchy.

Motivační nástroje pro tento typ pracovníků mohou být např. vyslovení veřejné pochvaly a uznání, přidělování projektů, které jsou významné. Vytýkat nedostatky tomuto typu zaměstnanci by se mělo odehrávat pouze za zavřenými dveřmi.

4. motivace na základě výzvy,

Pro tohoto zaměstnance je důležité pokořit své vlastní limity. Dosáhnout vlastních náročných cílů, překonat překážky. Tito pracovníci se zpravidla tolik nezajímají o hodnocení ostatních. Mají tendence se zaměřovat na nejtěžší úkoly. Tendence vykovávat nejdůležitější úkoly i bez dohledu.

Tyto pracovníky můžeme stimulovat zejména zadáváním náročných úkolů vyžadující značné osobní schopnosti a dovednosti, vytvářením příležitostí k rozvoji osobních schopností, snahou nezádat těmto pracovníkům úkoly nenáročné nebo nekvalifikované.

5. motivace na základě smyslu a poslání práce,

Motivace na základě smyslu a poslání práce se opírá o potřebu věřit ve smysl širší poslání práce. Pracovník se zpravidla řídí relativně stálými hodnotovými principy.

K projevům motivace na základě smyslu patří časté otázky vztahující se ke smyslu úkolu („*Proč tuto práci provádím?*“), zájem o širší a dlouhodobý význam činností, sklon pracovat s výrazným nasazením v podmínkách, kdy zaměstnanec úkolu skutečně věří a tendence omezovat nasazení, kdy úkolům zcela nevěří (Urban, Stýblo, Vysokajová 2011).

K motivačním nástrojům patří především komunikování vize organizace, sdělení žádoucích konečných cílů organizace, optimismus vztahující se k možnosti dosáhnout stanovených cílů (Amrstrong, 2007).

2.8.2 Základní principy manažerské motivace

Dle Urban, Stýblo, Vysokajová 2011 existuje 5 základních principů manažerské motivace:

1. Motivace zaměstnanců je každodenním úkolem manažera. Jde zde především o to, uvědomit si, že každý člověk dovede být motivován, když je využito vhodných diferencovaných nástrojů. Vše záleží na postojích manažerů.
2. Pracovní motivace je vždy určitou kombinací motivace pozitivní (odměny, uznání atd.) a negativní (obava z trestu). Pozitivním motivačním technikám je však lepší dávat přednost.
3. Zaměstnanci se chovají podle toho, jak jsou odměňováni. Není zde ovšem myšleno odměňování pouze finanční, ale bere se ze širšího pohledu zahrnující rovněž uznání, pochvalu, povýšení apod. Přesvědčení, že motivační faktory nepůsobí, není pravda, nejsou jenom využívány správně.
4. Motivovat neznamená manipulovat. Prvním předpokladem pro odstranění manipulace je ji poznat.
5. Úkolem manažera je nalézt hlavní motivační faktory jednotlivých zaměstnanců. Největší chybou je, když si manažer myslí, že všichni jsou motivováni stejnými motivačními faktory. Význam jednotlivých motivačních faktorů se v různých pracovních situacích a u různých osob liší.

2.8.3 Devatero motivačních pravidel

Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k výkonu nebo typu chování. Plamínek (2010) rozlišuje 9 motivačních pravidel, která sám ověřil v praxi. Jedná se o tato pravidla:

- motivace není jedinou cestou ovlivňování lidí,
- nepřizpůsobovat lidi úkolům, ale úkoly lidem,
- lidé musejí být spokojeni alespoň s něčím,
- jiní lidé mohou být citliví na jiné podněty než vy,
- obava z nepříjemného může motivovat stejně jako touha po příjemném,
- mnohdy stačí práci dobře definovat a vysvětlit,
- pod „nechci“ se může skrývat „neumím“ nebo „nemohu“,
- při motivaci myslíte na druhého, ne na sebe,
- aktuální motivy jsou souhrou vlivu osobnosti, prostředí a situace.

2.9 Podmínky omezující motivaci zaměstnanců

Motivace a pracovní spokojenost spolu velice úzce souvisejí. Je – li motivace zaměstnanců nezbytná pro růst jejich výkonnosti, pak spokojenost zaměstnanců je velmi často předpokladem jejich účinné motivace (Urban, Stýblo, Vysokajová, 2011).

Pracovníky, kteří jsou ve firmě nespokojeni, lze jen těžce motivovat k vyššímu výkonu. Nespokojenost zaměstnanců má pro firmu mnoho negativních důsledků. Firmy snažící se o růst výkonnosti nemůžou očekávat, že toho dosáhnou s nespokojenými zaměstnanci. Na druhou stranu je však nutné si uvědomit, že nikdy nelze dosáhnout plné spokojenosti všech zaměstnanců ve firmě. Značná část pracovní nespokojenosti je však zbytečná a lze ji poměrně snadno odstranit (Urban, Stýblo, Vysokajová, 2011).

K nejčastějším „zabijákům“ pracovní motivace patří dle Urban, Stýblo, Vysokajová (2011):

- uvádění nepravdivých informací či zatajování skutečností. Předpokladem je důvěra v manažera, firmu,
- rozpor mezi slovy a činy. Rovněž také nesoulad mezi hlásanými zásadami a skutečným chováním manažerů. Rozporu se organizace dopouštějí i nesoulady

mezi hodnotami uvedenými v kodexech a těmi, se kterými se zaměstnanci setkávají v denní praxi,

- projevy trvalého pesimismu nebo rezervovanosti. Pozitivní očekávání je lepším nástrojem než pesimismus,
- stanovení nejasných či často se měnících cílů. Nejsou-li cíle jasné, mají zaměstnanci sklon je nahrazovat cíli svými,
- vytváření zbytečných pracovních pravidel a omezení. Dávají zaměstnancům nedůvěru k jejich vlastním schopnostem a dovednostem,
- nespravedlivé hodnocení. Zaměstnanec, který toto pociťuje, může jednat zejména 3 způsoby: omezí pracovní úsilí, ztratí víru ve své schopnosti, začne uvažovat o odchodu z organizace,
- zanedbávání zpětné vazby. Zaměstnanci mají potřebu být ve své práci hodnoceni. Manažer, který nedává zpětnou vazbu, nepřispívá k motivaci svých zaměstnanců,
- hodnocení zaměřené především na kritiku jejich neúspěchů. Čím více je hodnocení zaměřeno na kritiku, tím více brání odstranění jejich výkonových problémů. Pracovníci se mohou začít vyhýbat svým nadřazeným,
- tolerování nízké výkonnosti. Všichni mají mít stejná pravidla. Nepřidávat práci těm lepším,
- nedostatečné využívání schopností.

2.9.1 Praktický výcvik motivačních dovedností a zvyklostí

Pro rozvoj motivačních schopností je důležitý praktický nácvik na základě metod sociálního učení. Jeho podstatou je zdokonalování se v mezilidských dovednostech na základě získaných zkušeností.

K metodám rozvoje a praktického nácviku motivačních schopností patří především (Urban, Stýblo, Vysokajová, 2011):

- případové studie, hraní rolí, hry prováděné pod širým nebem (outdoorová cvičení),
- součástí nácviku může být i lepší poznání vlastních manažerských návyků nebo postojů s cílem odhalit a změnit ty zvyklosti, které mohou motivaci bránit.

K pozitivním motivačním zvyklostem patří (Urban, Stýblo, Vysokajová, 2011):

- pozornost vůči úspěchu, podpora zainteresovanosti vztahu zaměstnanců na jejich práci,
- potlačení negativních postojů,
- důvěra ve schopnosti zaměstnance,
- omezení obav z neúspěchu,
- otevřená komunikace,
- rozvoj zaměstnanců.

2.10 Motivační program organizace

Pro sestavení motivačního programu je nutné dle Dvořákové (2007) učinit 3 základní kroky:

1. zjistit motivační strukturu zaměstnanců,

Zjištění motivační struktury zaměstnanců je jedním z prvních kroků při tvorbě motivačního programu organizace. S užitím psychologických a sociologických průzkumů umožňující zhodnotit výchozí stav v organizaci v oblasti lidských zdrojů, silné a slabé stránky systému řízení a jeho motivační účinky.

2. uplatnit teoretické principy motivace k práci ve stimulaci zaměstnanců,

S pomocí různých teoretických přístupů pochopit zaměstnance a následně je stimulovat.

3. tvorba motivačního programu organizace.

V teorii managementu ani v manažerské praxi není motivační program nijak vymezen. Jedná se spíše o posílení identifikace zájmů zaměstnance se zájmy zaměstnavatele a formování zájmu zaměstnance o rozvoj vlastních znalostí a dovedností a jejich aktivní využití v pracovní praxi. Vychází se přitom z předpokladu, že rozvoj lidských schopností je nejlepší zárukou toho, aby firma úspěšně plnila své cíle a přežila v náročných podmínkách tržního prostředí. Motivační program, má-li být účinný, by měl vycházet ze strategie lidských zdrojů a celkové strategie organizace.

„Motivační program představuje konkretizaci systému práce s lidmi v organizaci s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace zaměstnanců“ (Bedrnová, Nový, 2007, str. 411).

Dvořáková (2012) uvádí možnosti při tvorbě motivačního programu:

1. zjištění stavu a účinnosti základních faktorů motivace k práci a faktorů pracovní spokojenosti a nespokojenosti,
2. charakteristika motivačního klimatu organizace,
3. stanovení cílů motivačního programu,
4. určení nástrojů k zabezpečení cílů,
5. zpracování motivačního programu.

2.11 Styly vedení

Styly vedení úzce souvisí s motivací a angažovaností. Proto bychom rádi uvedli styly vedení, které rozlišuje skupina Hay Group¹. Podle ní existuje 6 stylů vedení (HR news, 2013, [online]):

Direktivní styl:

Cílem direktivního stylu je okamžité splnění úkolu. Tento styl málo využívá dialogu a spoléhá spíše na "příkazy". Charakteristické pro tento styl je přísná kontrola, korektivní zpětná vazba a skrytá hrozba. Motivace se omezuje na upozorňování na následky, které plynou z nedodržení příkazů nebo nesplnění daných úkolů.

Vizionářský styl:

Vizionářský styl skýtá dlouhodobý směr a vizi. Tento styl hojně uplatňuje dialog s ostatními. Manažer udržuje zapojení ostatních ujišťováním, že daný směr je z dlouhodobého hlediska v nejlepším zájmu týmu i organizace. Sledují se zde výkony z hlediska vytyčených cílů a poskytování vyvážené zpětné vazby je samozřejmostí.

Harmonizační styl:

Cílem tohoto stylu je vytvářet harmonii a vyhýbat se konfliktům. Manažeri, kteří uplatňují tento styl, tráví hodně času rozvíjením vztahů mezi zaměstnanci. Harmonizační styl spíše odměňuje osobní vlastnosti a vyhýbá se konfrontacím souvisícím s výkonností.

¹Hay Group je celosvětovou poradenskou firmou. Již 60 let pracuje s předními firmami a pomáhá jim uvést strategie do reality (Hay Group, 2013, [online]).

Demokratický styl:

Cílem demokratického stylu je prostřednictvím vzájemné dohody podnítit zapojení. Spoléhá na schopnost pracovníků určit si vlastní směr a konstruktivně řešit spory. Charakteristickým rysem jsou časté schůze, naslouchání, hodnocení výkonů a částečná kritika málo výkonných jedinců.

Styl udávající tempo:

Cílem tohoto stylu je plnění úkolů v souladu s nejvyššími standardy. Manažeři mají sklon vést druhé za pomoci vlastního příkladu. Sami sebe stanovují jako standard a obávají se delegování.

Koučovací styl:

Cílem koučovacího stylu je dlouhodobý rozvoj pracovníků. Manažer pomáhá jednotlivcům identifikovat jejich individuální silné a slabé stránky, sestavuje s nimi cíle rozvoje a poskytuje kontinuální podporu a zpětnou vazbu.

2.12 Angažovanost

2.12.1 Význam pojmu

Angažovanost je pozitivní dvoustranný vztah mezi pracovníkem a jeho společností. Obě strany jsou si vědomy svých vlastních potřeb, potřeb druhé strany i způsobu, jak dojít k naplnění těchto potřeb. Angažovaní pracovníci a angažované organizace udělají jeden pro druhého něco navíc, protože investování do svého vztahu vidí jako oboustranně prospěšnou věc (Armstrong 2007, str 233, cit. Chiumento 2004).

Podle Armstronga (2007) Royal Bank of Scotland definuje angažovanost jako stav emocionální a intelektuální oddanosti skupině. Její složky přitom jsou spokojenost, oddanost a výkon.

Angažovanost má různé definice. V podstatě se jedná o to, že pracovník ctí organizaci a její hodnoty, je zainteresován na plnění úkolů a aktivním řešení problémů s nimi spojených.

Podle Armstronga (2007) angažovanost v práci zvyšuje:

- zajímavost a podnětnost úkolu,
- rozmanitost úkolu,
- autonomie úkolu,
- celistvost pracovního úkolu,
- významnost pracovního úkolu.

Tyto faktory jsou ovlivňovány samotnou organizací, strukturou práce a stylem vedení.

The Hay Group vytvořila model, který nese název „angažovaný výkon“. Tento model je tvořen 6 hlavními prvky. Názorně to zobrazuje tab. 2.1 (Armstrong, 2007).

1. Inspirace/hodnoty <ul style="list-style-type: none"> • pověst organizace, • hodnoty a chování organizace, • kvalita vedení, • sdílení rizika, • uznání, • komunikace. 	2. Hmotné/hmatatelné odměny <ul style="list-style-type: none"> • konkurenceschopný plat, • dobré zaměstnanecké výhody, • pobídky k vyššímu výkonu, • potenciál vlastnictví, • udělování uznání, • spravedlnost odměňování.
3. Kvalita práce <ul style="list-style-type: none"> • vnímání hodnoty práce, • podnětnost/zajímavost, • příležitost k úspěchu, • svoboda a autonomie, • pracovní zátěž, • kvalita pracovního vztahu. 	4. Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem <ul style="list-style-type: none"> • příznivé/podporující okolí, • uznání potřeb životního cyklu, • jistota příjmu, • sociální pomoc a podpora.
5. Příznivé, možnosti poskytující prostředí <ul style="list-style-type: none"> • fyzické prostředí, • nástroje a vybavení, • vzdělávání pro práci, • informace a procesy, • bezpečnost/osobní jistota. 	6. Budoucí růst/ příležitosti <ul style="list-style-type: none"> • vzdělávání a rozvoj nad rámec současných potřeb, • příležitosti k postupu v kariéře, • zlepšování pracovního výkonu.

Tab. 2.1 Angažovaný výkon

2.12.2 Moc a angažovanost

Cejthamr, Dědina (2010) chápou angažovanost jako závazek pracovníka vůči společnosti. Rozlišují 3 druhy angažovanosti:

- odcizená angažovanost – lidé jsou k zapojení nuceni,

- kalkulativní angažovanost – systém něco za něco, lidé od svého zapojení očekávají prospěch,
- morální angažovanost – pozitivní vnímání organizačních hodnot a cílů.

Tab. 2.2 přehledně ukazuje různé organizační vztahy, které dostaneme spojením jednotlivých druhů angažovanosti a moci.

Druh moci/angažovanosti	odcizená	kalkulativní	morální
Donucovací	1	2	3
Odměňovací	4	5	6
Normativní	7	8	9

Tab. 2.2 Vztah mezi mocí a angažovaností

Cejthamr, Dědina (2010) uvádí, že s konkrétní mocí se pojí konkrétní druh angažovanosti. V tomto případě to jsou zvýrazněná pole 1; 5; 9. Ostatní možnosti, pokud se v organizaci vyskytnou, jsou nelogické a neefektivní.

Martin a Nicholls dle Cejthamr, Dědina (2010) hovoří o třípilířovém modelu angažovanosti:

- pocit sounáležitosti s organizací,
- pocit radosti z práce,
- důvěra v management.

2.12.3 Dotazníky zjišťující míru angažovanosti

- **Gallup**

Gallup spojuje strategickou analýzu s praktickými kroky a s radami o tom, jak manažeři vnímají svou práci, své zaměstnance a jejich zákazníky (Gallup, 2013, [on-line]).

Gallup nabádá organizace, aby soustavně zlepšovali zapojení zaměstnanců pomocí osvědčených intervencí jak na místní, tak na podnikové úrovni. Tento proces zahrnuje identifikaci správné výkonnostní metriky, která řídí odpovědnost, vytváření komplexní komunikační strategie a navrhování rozvojové příležitosti pro každého zaměstnance i manažera (Gallup, 2013, [on-line]).

Gallup definoval na základě svých výzkumů širokého spektra organizací základní set tvrzení, která měří důležitost vnímání. Výzkumy byly zaměřeny na důležité lidské problémy.

Manažeři mohou dál rozvíjet výzkumy pomocí specifických akčních plánů (Gallup, 2013, [on-line]). Bylo definováno 13 základních položek - 12 položek o pracovním prostředí a 1 o celkové spokojenosti (Phillips, 2005). Originální znění dotazníku uvádíme v příloze č. 1. Gallup základní set tvrzení v českém jazyce vypadá následovně:

1. Celková spokojenost (stupnice 1-5, kde 5 je extrémně spokojen, 1 extrémně nespokojen), jak je zaměstnanec celkově spokojen s organizací, ve které pracuje.
2. Vím, co se ode mě v práci očekává.
3. Mám potřebný materiál a vybavení, abych mohl dělat práci dobře.
4. Mám příležitost dělat to, co dělám nejlépe každý den.
5. V posledních 7 dnech jsem získal uznání nebo chválu za dobře odvedenou práci.
6. Můj supervizor, nebo někdo v práci, se o mě zajímá jako o člověka.
7. V práci je někdo, kdo podporuje můj rozvoj.
8. Moje názory se počítají.
9. Vize/mise společnosti se mi jeví, jako že moje práce je důležitá.
10. Moji spolupracovníci jsou zavázáni dělat kvalitní práci.
11. Mám v práci nejlepšího přítele.
12. V posledních 6 měsících se mnou někdo mluvil ohledně mého pokroku.
13. Minulý rok jsem měl v práci příležitost růst a rozvíjet se (Phillips, 2005).

• Towers – Watson

Towers – Watson² se zabývá angažovaností velmi dlouhou dobu. Říkají, že mají studie, které prokazují korelaci mezi angažovaností a finanční situací podniku. Rovněž přichází s termínem Power of Tree. Tento termín zahrnuje slova Engaged, Enabled, Energized (angažovaný, umožňující, energetizující). Angažovanost je spojena se zaměstnancem a jeho úsilím navíc, které vyvíjí pro firmu. Umožňující je spojeno s pracovním prostředím, které podporuje výkon a produktivitu. Energetizující představuje individuální psychické, sociální a emoční spokojené bytí v organizaci (Towers – Watson, 2013, [on – line]).

• UWES

² Tower – Watson je přední celosvětovou organizací. Předmětem jejího podnikání je risk management a poradenství v oblasti lidských zdrojů.

UWES = Utrecht Work Engagement Scale patří k nejpoblárnějšl škále měření angažovanosti. Dotazník pochází z roku 2003. Vychází z předpokladu, že angažovanost je stav naplnění, který souvisí s energií, nasazením, pohlcením prací (Váňová, 2012).

- **Armstrong**

Armstrong (2011) nabízí dotazník šetření angažovanosti, který obsahuje 20 tvrzení, a pracovníci mohou tato tvrzení hodnotit na škále od 1 až 5 (1 - plně souhlasím, 5- zcela nesouhlasím). Dotazník má následující podobu:

1. Jsem velmi spokojený s prací, kterou vykonávám.
2. Moje práce je zajímavá.
3. Vím přesně, co se ode mě očekává.
4. Jsem připravený vložit do své práce to nejlepší.
5. Moje práce je podnětná.
6. Mám spoustu volnosti pro rozhodování, jak vykonávat svou práci.
7. Mám spoustu příležitostí se při této práci učit.
8. Poskytnuté vybavení/zařízení/nástroje jsou vynikající.
9. Můj šéf mi poskytuje vynikající podporu a pomoc.
10. Můj přínos je plně uznáván.
11. Zkušenosti, které nyní získávám, znamenají velkou pomoc pro vývoj mé budoucí kariéry.
12. Shledávám, že je snadné se vypořádat s požadavky mé práce.
13. Nemám žádné problémy s dosahováním rovnováhy mezi mou prací a mým soukromým životem.
14. Rád pracuji pro svého šéfa.
15. Jsem zadobře se svými kolegy v práci.
16. Myslím, že tato organizace je skvělé místo k práci, skvělý zaměstnavatel.
17. Jsem přesvědčený, že mám v této organizace dobrou budoucnost.
18. Chci pokračovat v práci pro tuto organizaci.
19. Líbí se mi hodnoty této organizace – to, jak podniká.
20. Jsem přesvědčený, že výrobky/služby této organizace jsou vynikající.

2.12.4 Zvyšování angažovanosti

Podle internetové stránky Gallup Business Journal (2013, online) lze zvyšovat angažovanost ve firmách 3 způsoby:

1. definovat cíle angažovanosti v reálných pojmech,

O těchto cílech je potřeba diskutovat při setkáních, ohlížet se na ně při hodnocení zaměstnanců.

2. promluvit si s jednotlivými členy týmu tvář v tvář,

Někteří zaměstnanci neradi diskutují před ostatními.

3. poskytnout členům týmu možnost vést schůzky týkající se angažovanosti,

Je nutné začlenit angažovanost do kultury společnosti a nechat zaměstnance vést určité aktivity ve společnosti.

Podle článku na serveru Monster (2013, online) se dá dle bývalého ředitele personálně-poradenské společnosti Perrin Richard Bevan budovat angažovanost následujícími způsoby:

- dát si dlouhodobý závazek, získat podporu nejvyššího vedení,
- stanovit si srovnávací kritéria, vycházet ze současné úrovně angažovanosti,
- zapojit všechny – manažery i zaměstnance – do společné diskuse,
- budovat manažerskou podporu pro získání podpory zaměstnanců, připravit a školit manažery,
- pomáhat manažerům, aby se stali více kouči než instruktory nebo direktory,
- propojit angažovanost s ostatními procesy ve firmě,
- soustředit se na růst kariéry a rozvojové potřeby zaměstnanců,
- měnit firemní kulturu a při náboru a rozvoji kariéry hledat projevy angažovanosti,
- vést směrem shora - zajistit podporu angažovanosti zaměstnanců u nejvyššího vedení,
- sledovat výsledky, vyhodnocovat nejlepší postupy a hledat nejlepší řešení problémů.

Jiný pohled na zvyšování angažovanosti uvádí literatura. Cejthamr, Dědina (2010) uvádějí tři procesy angažovanosti:

- souhlas – pracovník přijímá cizí vliv, protože něco očekává,

- identifikace – pracovník je hrdý na to, že je členem organizace,
- soužití – pracovník vnímá firemní hodnoty jako významné a správné.

Angažovanost a motivace jsou významnými prvky při zvyšování výkonu organizace. Tyto procesy jsou ovšem dlouhodobé. Zvýšení angažovanosti je možné těmito kroky (Cajthamr, Dědina, 2010):

- stanovovat jasné, pochopitelné a proveditelné cíle,
- důraz na zapojení každého pracovníka a týmovou spolupráci,
- management musí pomáhat podřízeným,
- jasná, přímá komunikace na všech úrovních,
- pracovníci musí být finančně zainteresováni na výsledcích.

2.13 Shrnutí kapitoly

V této kapitole jsme se mohli seznámit se základními poznatky týkající se motivace a angažovanosti. Tyto cenné informace jsme získali z odborné literatury a internetu. Nejprve jsme si objasnili, co znamená pojem motivace, motiv, stimul. Dále jsme pokračovali vysvětlením procesu motivace. Následně jsme si přiblížili zdroje motivace a několik základních teorií motivace. Věnovali jsme se také motivaci k práci a podmínkám, které omezují motivaci. Rovněž jsme si definovali styly vedení podle Hay Group. Další podkapitoly se týkaly problematiky angažovanosti. Nejprve jsme si definovali, co angažovanost znamená, dále jsme se podívali na vztah moci a angažovanosti. Rovněž jsme si uvedli, jak angažovanost zkoumat a jak je ji možnost zvýšit. Na základě těchto poznatků budeme dále pokračovat v aplikační části této diplomové práce.

V aplikační části budeme pracovat se Skupinou ČEZ. V této firmě provedeme analýzu angažovanosti pracovníků. Pro tuto analýzu použijeme dotazník vytvořený společností Gallup. Angažovanost budeme analyzovat právě tímto způsobem, protože tento dotazník byl vytvářen řadu let zkušenými lidmi. Použitím dotazníku rovněž zachováme anonymitu respondentů. Dále provedeme rozhovor s vedoucími pracovníky útvarů. Rozhovor jsme si zvolili, protože umožňuje získat informace v daný moment a při nedopozumnění či nepochopení otázky můžeme ihned reagovat.

3 Analýza o pracovní motivaci Skupiny ČEZ

Jak jsme se mohli dočíst v teoretické části této diplomové práce, existují určité faktory, které utváří motivaci a angažovanost člověka. Pracovník je vnímá, nemůže je však nijak změnit. Je to způsob, jakým společnost vystupuje navenek a její vnitřní politika. Pokud s nimi pracovník nesouhlasí, vzniká vnitřní konflikt, který může omezovat jeho motivaci a angažovanost. Při hlubokém rozporu může dojít až k odchodu zaměstnance ze společnosti.

V této kapitole bych ráda přiblížila samotnou zkoumanou společnost – ČEZ, a. s., jak ze stránky jejího působení navenek, tak vnitřních pracovních podmínek. Nakonec přiblížím útvar, který je předmětem zkoumání. Kapitulu rozdělíme do dílčích čtyř podkapitol. V první podkapitole se budeme věnovat obecnému vymezení společnosti. Ve druhé kapitole přiblížíme orgány společnosti. Třetí kapitola pojednává o společnosti a jejích aktivitách, odměňování, sociální politice, firemní kultuře, apod. Ve čtvrté části představíme zkoumané útvary.

3.1 Profil společnosti

Společnost ČEZ, a. s., je akciová společnost se sídlem v Praze 4, Duhová 2/1444. Společnost vznikla dne 6. 5. 1992. Internetové stránky společnosti jsou umístěny na adrese www.cez.cz (ČEZ, 2013, [online]).

Skupina ČEZ je energetickým koncernem působícím v řadě zemí střední a jihovýchodní Evropy a Turecku s ústředím v České republice. Teritoriální působnost lze jasně vidět v příloze č. 2. Hlavní předmět podnikání tvoří výroba, obchod a distribuce v oblasti elektrické i tepelné energie, obchod a prodej v oblasti zemního plynu a těžba uhlí. Skupina ČEZ zaměstnává 27 tisíc zaměstnanců. Nejvýznamnějším akcionářem společnosti je Česká republika s podílem na základním kapitálu téměř 70 % (výroční zpráva, 2012).

V České republice společnosti Skupiny ČEZ vyrábějí a distribuují elektřinu a teplo, zabývají se obchodem s elektřinou, těžbou uhlí a prodávají koncovým zákazníkům i zemní plyn. Mimo území České republiky se Skupina ČEZ zaměřuje zejména na trhy ve střední a jihovýchodní Evropě. Zde působí hlavně v oblasti distribuce, prodeje a výroby elektřiny z uhelných a obnovitelných zdrojů. V řadě zemí Evropy Skupina ČEZ obchoduje s elektřinou na komoditních trzích. Další významnou aktivitou je zavádění dobíjecích stanic pro elektromobily (výroční zpráva, 2012).

Společnosti Skupiny ČEZ přímo působící v odvětví energetiky sídlí kromě České republiky také v Bulharsku, Maďarsku, Polsku, Rumunsku, na Slovensku a v Turecku. V Bulharsku zajišťuje distribuci a prodej elektřiny v západní části země a výrobu v uhelné elektrárně. V Polsku patří do Skupiny ČEZ dvě černouhelné elektrárny poblíž státní hranice s Českou republikou a rovněž společnost připravující výstavbu větrných elektráren. V Rumunsku působí Skupina ČEZ v oblasti výroby elektřiny z obnovitelných zdrojů provozováním parků větrných elektráren, dále působí v oblasti distribuce a prodeje elektřiny. V Turecku provozuje Skupina ČEZ spolu se svým místním partnerem distribuční společnost, vyrábí elektrickou energii v plynových, vodních a větrných elektrárnách (výroční zpráva, 2012).

3.2 Orgány společnosti

Společnost má tyto orgány (výroční zpráva, 2012):

- valnou hromadu,

Je nejvyšším orgánem společnosti. Řádná valná hromada se koná nejméně jednou za rok, nejpozději do šesti měsíců od posledního dne účetního období.

- dozorčí radu,

Dozorčí rada je kontrolním orgánem společnosti, který dohlíží na výkon působnosti představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti společnosti. O výsledcích kontrolní činnosti informuje valnou hromadu.

- představenstvo,

Představenstvo je statutární orgán, který řídí činnost společnosti a jedná jejím jménem. Rozhoduje o všech záležitostech společnosti, pokud nejsou vyhrazeny do působnosti valné hromady nebo dozorčí rady. Řídí se zásadami a pokyny schválenými valnou hromadou, právními předpisy a stanovami.

- výbor pro audit,

Výbor pro audit vykonává zejména tyto činnosti: sleduje postup sestavování účetní závěrky a konsolidované účetní závěrky, hodnotí účinnost vnitřní kontroly společnosti,

vnitřního auditu, sleduje proces povinného auditu účetní závěrky a konsolidované účetní závěrky, posuzuje nezávislost statutárního auditora a auditorské společnosti a zejména poskytování doplňkových služeb společnosti, doporučuje auditora k provedení povinného auditu.

3.3 Aktivity společnosti ovlivňující motivaci pracovníků

3.3.1 Ekologická odpovědnost Skupiny ČEZ

Při svém podnikání se Skupina ČEZ řídí přísnými etickými standardy, zahrnujícími i odpovědné chování ke společnosti a životnímu prostředí.

Od svého založení v roce 1992 investovala energetická společnost ČEZ do svého rozvoje a ekologických opatření nemalé finanční prostředky. Největší dosavadní investicí do životního prostředí bylo uskutečnění rozsáhlého programu odsíření uhelných elektráren v letech 1992–1998, do něhož společnost přímo investovala cca 46 mld. Kč. Tento program umožnil snížit emise SO₂ o 92 %, pevných částic popílků o 95 %, emise oxidů dusíku o 50 % a oxidu uhelnatého o 77% oproti úrovni, která byla na počátku 90. let. V roce 2012 pokračovala komplexní obnova vybraných uhelných elektráren v České republice s cílem provozovat pouze vysoce efektivní zdroje s co nejnižším emisním faktorem. V červnu byla dokončena modernizace Elektráren Tušimice (výroční zpráva, 2012).

V rámci Skupiny ČEZ jsou z obnovitelných zdrojů nejvíce využívány vodní elektrárny, své uplatnění nachází i produkce větrných elektráren a solární energie. Energetická Skupina ČEZ hodlá v následujících letech využívání obnovitelných zdrojů výrazně rozšířit (výroční zpráva, 2012).

Společnost si je vědoma toho, že je se třeba starat o přírodu. Proto mezi její rozsáhlé aktivity také patří ochrana ovzduší, ochrana vod, ochrana a podpora fauny. Skupina ČEZ hledá nejvhodnější způsoby, aby vrátila život tam, kde byl v minulosti v důsledku energetické činnosti utlumen. Děje se tak prostřednictvím rekultivací, tedy uvedením krajiny do stavu umožňujícího návrat biologického osídlení a nastolení ekologické stability. Nejrozšířenější formou rekultivace je dnes výsadba vhodných druhů dřevin a následná pěstební péče o založené porosty (výroční zpráva, 2012).

3.3.2 Strategické iniciativy

Společnost klade důraz na stálý růst vnitřní efektivity. Od září 2010 probíhá stabilizační projekt NOVÁ VIZE, reflektující realitu v odvětví energetiky vzniklou následkem hospodářské krize (výroční zpráva, 2011).

V roce 2011 se vnější podmínky pro podnikatelskou činnost v oblasti energetiky zhoršily. K přetrvávajícím nízkým cenám elektřiny, opatřením Evropské unie v oblasti ochrany klimatu a masivnímu nástupu obnovitelných zdrojů se přidala politická rozhodnutí v Evropě přijatá po událostech v japonské jaderné elektrárně Fukušima (výroční zpráva, 2011).

V průběhu roku 2011 Skupina ČEZ reagovala na tento těžko předvídatelný vývoj na energetických trzích aktualizací strategie. Jejím cílem je minimalizace hlavních rizikohrožících výsledky podnikání Skupiny ČEZ a zároveň využití aktuálních příležitostí k růstu. Vychází z průniku několika možných scénářů budoucího vývoje trhu s elektřinou. Jako základní platforma pro implementaci aktualizované strategie byl zvolen již běžící program NOVÁ VIZE. Program byl rozšířen o pět nových strategických iniciativ, které mají přispět ke stabilitě a zvýšení hodnoty Skupiny ČEZ (výroční zpráva, 2011):

- **Nový jaderný zdroj**

Hlavním strategickým cílem je dostavba třetího a čtvrtého bloku jaderné elektrárny Temelín.

- **Zajištění paliv**

Cílem je zabezpečit dostatek paliva pro provoz uhelných elektráren jednak optimalizací dodavatelských vztahů, a jednak co nejvyšším možným využíváním alternativních paliv.

- **Výkonnost**

Cílem je zajistit dodatečné volné peněžní prostředky a dlouhodobé zlepšování výkonnosti Skupiny ČEZ.

- **Regionální energetika**

Tato iniciativa je zaměřena na budování silné pozice v regionech, a to prostřednictvím budování výrobních zdrojů místního významu, teplárenství, společné výroby elektřiny a tepla a energetického využití odpadů a biomasy.

- **Obnovitelné zdroje**

Iniciativa směřuje k navýšení celkového instalovaného výkonu ve větrných či vodních elektrárnách do roku 2016 v lokalitách s příhodnými klimatickými podmínkami pro tento typ zdrojů, a to zejména v zahraničí (výroční zpráva, 2012).

V roce 2012 zůstává rozhodujícím posláním Skupiny ČEZ maximalizovat návratnost vložených prostředků a zajistit dlouhodobý růst. Ve své podnikatelské činnosti podporuje energetickou úspornost, prosazuje nové technologie a svá energetická zařízení provozuje v souladu s bezpečnostními standardy (výroční zpráva, 2012).

3.3.3 Sociální politika

Ve Skupině ČEZ je sociální politika zaměřena na zachování sociálního smíru. Představuje široký okruh aktivit a výhod poskytovaných zaměstnanci formou peněžních i nepeněžních plnění, která jsou upravena v kolektivních smlouvách uzavřených mezi zaměstnavateli a odborovými organizacemi. Benefity, odměňování a pracovně právní vztahy jsou upraveny kolektivní smlouvou ČEZ, a. s., na období 2007-2014. Kolektivní smlouva je rozdělena na 6 částí, po úvodním ustanovení následuje pracovně právní oblast, zaměstnanost, sociální oblast, mzdová oblast a poslední částí jsou závěrečná ustanovení. Ve Skupině ČEZ do sociální oblasti patří kromě mzdového ohodnocení také pracovní doba, dovolená, pracovní volno, osobní účty, příspěvky na penzijní připojištění, životní pojištění, závodní stravování, zdravotní péče v mimořádných případech i jednorázové sociální výpomoci. Základní principy sociální politiky Skupiny ČEZ platí i pro zaměstnance pracující v zahraničních akvizicích. Zde je však sociální politika uplatňována v odlišném legislativním prostředí a v některých případech navazuje na dlouhodobé smlouvy podepsané mezi tamními odborovými svazy a předchozími zaměstnavateli. Výhody pro zaměstnance zahraničních společností se různí podle země a konkrétní společnosti, typicky zahrnují stravenky, příspěvky na dovolenou, rozšířenou zdravotní péči a podporu při narození dítěte (kolektivní smlouva).

3.3.3.1 Odměňování

Skupina ČEZ se snaží v odměňování vyjádřit a ocenit přínos zaměstnance pro společnost a kvalitu vykonané práce. Celková výše mzdy závisí tedy na výkonu a pracovních výsledcích konkrétního zaměstnance. Zaměstnancům rovněž náleží různé odměny a prémie.

Dále někteří zaměstnanci mohou obdržet příplatky, které zohledňují náročnější pracovní podmínky, směnovou pracovní dobu apod (kolektivní smlouva).

3.3.3.2 Pracovní doba, pracovní volno a dovolená

Zaměstnanci všech společností Skupiny ČEZ mají týden dovolené navíc oproti základní výměře stanovené zákoníkem práce. Zaměstnanci tedy mají 5 týdnů dovolené.

Týdenní pracovní doba činí nejčastěji 37,5 hodin týdně (po odečtení přestávek v práci). U zaměstnanců nepřetržitých provozů v jaderných elektrárnách, kteří vykonávají práce, které nemohou být přerušeny, činí týdenní pracovní doba 36 hodin (kolektivní smlouva).

Zaměstnancům je rovněž v některých případech poskytováno pracovní volno s náhradou mzdy nad rozsah daný právními předpisy (kolektivní smlouva).

3.3.3.3 Další zaměstnanecké výhody

Společnosti Skupiny ČEZ poskytují zaměstnancům i nadstandardní rozsah zaměstnaneckých výhod jako jsou:

- osobní účty určené zejména pro rekreaci,
- zdravotní péče,
- příspěvky na penzijní připojištění,
- příspěvky na životní pojištění,
- příspěvky na závodní stravování,
- příspěvky po dobu prvních 3 dnů nemoci,
- odměny k životnímu výročí a při odchodu do důchodu,
- jednorázové sociální výpomociv mimořádných případech (kolektivní smlouva).

3.3.4 Firemní kultura

Firemní kulturou je myšleno, jak zaměstnanci jednají při plnění svých povinností, jak se k sobě navzájem chovají, jak přistupují k okolí. Proto Skupina ČEZ stanovila 7 principů:

- bezpečně tvoříme hodnoty,
- zodpovídáme za výsledky,
- jsme jeden tým,

- pracujeme na sobě,
- rosteme za hranice,
- hledáme nová řešení,
- jednáme fér (výroční zpráva, 2011).

3.3.5 Rozvoj a profesní růst

Předmět podnikání a strategické záměry Skupiny ČEZ kladou vysoké nároky na znalosti, zkušenosti a dovednosti zaměstnanců. Proto Skupina ČEZ zabezpečuje pro své zaměstnance veškerá školení pro plnění kvalifikačních požadavků.

Skupina ČEZ se zaměřila zejména na (interní dokument):

- rozvoj manažerů v programu ČEZ Leader a klíčových zaměstnanců formou dlouhodobého a na míru sestaveného osobního rozvojového plánu (osobní rozvojové plány se cíleně zaměřují na odborný a osobní růst, a to za účelem podpory businessových cílů),
- kontinuální zkvalitňování přípravy zaměstnanců jaderných elektráren v oblasti odborné přípravy a specifické způsobilosti,
- přípravu budoucího personálu plánovaného nového jaderného zdroje zařazením těchto zaměstnanců do systému odborné přípravy a školení,
- identifikaci a sdílení významných znalostí a zkušeností personálu (Knowledge Management), kterým se minimalizuje riziko jejich ztráty, zvyšuje bezpečnost a efektivita činností,
- produkty elektronického vzdělávání formou e-learningových kurzů a sebevzdělávacího portálu,
- program ČEZ Potentials – celoroční rozvojový program pro nejúspěšnější nové zaměstnance.

Kromě toho nabízí zaměstnancům různé kurzy vhodné pro jejich osobní a profesní růst. Zaměstnanci mohou navštěvovat jazykové kurzy, školení nejrůznějších druhů, odborné semináře, tréninky měkkých dovedností, rozvoj manažerských dovedností, koučování. ČEZ také podporuje zvyšování kvalifikace studiem SŠ, VŠ, MBA, aj. (výroční zpráva, 2012).

Skupina ČEZ provádí své aktivity nejen v České republice, ale úspěšně proniká i do jiných zemí. Společnost dokáže svým zaměstnancům nabídnout vhodné podmínky pro jejich

profesní uplatnění a následný růst a podporuje tím potenciál interního trhu práce (výroční zpráva, 2012).

Zajišťovat motivaci a retenci zaměstnanců pro podporu splnění strategických cílů společnosti při efektivním řízení osobních nákladů a jejich optimální alokace jednotlivcům.

3.3.6 Dobrovolnictví

Firemní dobrovolnictví je jedna z forem dobrovolné spolupráce firmy a pracovníků v oblasti filantropie. Zaměstnanec věnuje svůj čas, energii a zkušenosti některé z organizací neziskového sektoru zaměřené na sociální problematiku či problematiku životního prostředí. Na firmě poté je, aby zajistila organizační, logistickou a finanční podporu. Cílem dobrovolnictví je zapojit zaměstnance, kteří chtějí osobně pomoci někomu ve svém okolí. V roli dobrovolníka se mohou angažovat tam, kde to považují za správné a prospěšné. Nejen že tím pomohou, ale také přispějí i k budování dobrého jména firmy (interní dokument).

Dobrovolnictví podporované zaměstnavatelem náleží do firemního společensky odpovědného chování (CSR – corporate social responsibility), ke kterému se Skupina ČEZ dlouhodobě hlásí. Toto prospívá firemnímu image i týmové atmosféře.

Neziskové organizace díky dobrovolníkům ušetří peníze, práce jde rychleji a odborná pomoc, rady expertů či manažerská řešení problémů jsou pro ně velkým přínosem.

Čas pro dobrou věc

Od roku 2008 probíhá ve Skupině ČEZ projekt Čas pro dobrou věc. Jedná se o charitativní projekt firemního dobrovolnictví, který umožňuje zaměstnancům využít jeden pracovní den pro prospěšnou činnost v neziskových organizacích. Je zaměřen především na sociální aktivity, péči o seniory, hendikepované občany, děti a na životní prostředí (interní dokument).

V letech 2008 - 2012 se do projektu Čas pro dobrou věc zapojilo přes 1937 dobrovolníků z řad zaměstnanců Skupiny ČEZ. Ročně pomohli ve více než 50 organizacích (interní dokument).

Plníme přání

Projekt Plníme přání je dalším charitativním projektem Skupiny ČEZ a jejích zaměstnanců na konkrétně zaměřenou pomoc. Akce se zpravidla koná v předvánočním období. Zaměstnanci mohou přispět finanční částkou na pomoc starším lidem, strávit s nimi den či nakupovat výrobky z chráněných dílen.

3.4 Zkoumaný útvar

Jelikož je společnost ČEZ rozsáhlou společností, co se působnosti i počtu zaměstnanců týče, budeme aplikovat výzkum na dva útvary. Tyto útvary posléze porovnáme.

Mnou zkoumaný útvar si pro účely této diplomové práce nazveme jako útvar Z. Manažer tohoto útvaru Z měl přímo podřízené tři specialisty, kteří prováděli závěrkové práce a složitější účetní případy pro mateřskou společnost, a vedoucího útvaru, jehož podřízení prováděli stejnou práci jako zmínění specialisté, ale pro dceřiné společnosti. Tento vedoucí měl přímo podřízených dvanáct specialistů, kteří prováděli závěrkové práce a složitější účetní případy pro dceřiné společnosti. Jelikož je společnost ČEZ nejen velkou, ale i dynamickou společností, tak během mého zkoumání došlo od 1. 1. 2013 k organizační změně a zmiňovaný útvar se rozdělil do dvou menších.

Jedním útvarem je útvar X, pro jehož zaměstnance se nezměnilo vůbec nic, zůstal jim stejný vedoucí i stejné pracovní podmínky. Druhým útvarem je útvar Y, který se vyčlenil do nově vzniklé dceřiné společnosti. Zaměstnancům se tedy změnil zaměstnavatel a nadřízený. Pracovní náplň a místo výkonu práce se nezměnilo. Počty zaměstnanců zůstaly zachovány, tj. 3 specialisté a jeden vedoucí pro mateřskou společnost a 12 specialistů a jeden vedoucí pro dceřiné společnosti.

V obou útvarech pracovníci pracují dlouhou dobu. Nejméně to jsou dva roky, někteří ale i více než 10 let. Všichni respondenti jsou ženského pohlaví. Při organizačních změnách nikdo z těchto pracovníků nemusel měnit své místo výkonu práce.

Pracovní náplň dříve i nyní útvarů X a Y je stále stejná. Jedná se především o sestavování individuálních účetních závěrek, účtování složitějších účetních případů, ale i příprava podkladů pro sestavení konsolidované účetní závěrky. V kompetenci útvarů je rovněž přecenění položek v cizí měně, výpočet a zaúčtování odložené daně, účtování dividend, příprava podkladů pro účtování rezerv, operace s podniky (příprava a účtování fúzí

avkladů, migrace), příprava podkladů pro účtování o emisních povolenkách, zpracovávání tabulek pro ČNB.

Oba dva zkoumané útvary X a Y připravují podklady pro audit, harmonogram účetních závěrek a další.

Jelikož jsou tyto útvary jedny z klíčových útvarů společnosti, záleží na nich pololetní, výroční zprávy a závěrky, je nutné, aby pracovníci pracovali tak, jak nejlépe umí. Proto po rozhovoru zaměstnanci společnosti jsme se shodli na tom, že by bylo zajímavé analyzovat tyto dva útvary, následně porovnat a provést rozhovor s vedoucími pracovníky.

4 Interpretace výsledků a návrhy řešení

4.1 Metodika výzkumu

Cílem diplomové práce je analyzovat současnou míru angažovanosti pracovníků dvou útvarů ve Skupině ČEZ.

Při výběru metody zkoumání jsme se nechali inspirovat odbornou literaturou, která je uvedena v teoretické části. Po zvážení různých možností zkoumání jsme se rozhodli pro dotazník vytvořený společností Gallup a osobní rozhovory s vedoucími pracovníky.

Celé znění dotazníku, které bylo předloženo respondentům k anonymnímu vyplnění, je uvedeno v příloze č. 3.

Celkový počet respondentů je 12. Tři pracovníci jsou z útvaru X a zbylých devět pracovníků pracuje v útvaru Y, tři pracovníci z tohoto útvaru odmítli dotazník vyplnit.

Získaná data byla analyzována prostřednictvím statistických vzorců četnosti a absolutní četnosti v programu Microsoft Excel 2007. Výsledná data jsme nejprve zanesli do tabulky, která je uvedena v příloze č. 4, poté jsme vytvořili grafy u otázek, u kterých to bylo nezbytné.

Dále byla použita metoda rozhovoru. Tento rozhovor se konal se dvěma vedoucími pracovníky. Těmto manažerům byly položeny otázky související s angažovaností pracovníků, jejich vedením apod. Dotazování proběhlo ústí formou. Otázky jsou zmíněny v textu níže.

4.2 Výsledky dotazování

Útvar X

Jak bylo řečeno výše, tento útvar se skládá z vedoucího pracovníka a ze tří jeho podřízených. Dotazník byl dán právě těmto podřízeným. V tomto útvaru všichni dotázaní dotazník vyplnili. Posléze byly metodou strukturovaného rozhovoru zjišťovány skutečnosti související s řízením u vedoucího pracovníka. Šlo především o to, abychom zjistili, jak často

vedoucí pracovník komunikuje se svými podřízenými, zda a jak často poskytuje zpětnou vazbu a zda i on má zpětnou vazbu od svých podřízených.

První otázka z dotazníku se týkala celkového pohledu na organizaci, celkové spokojenosti. Respondenti na stupnici A – E zaškrtnuli právě jednu odpověď, přičemž významy jednotlivých písmen jsou následující:

- A - Výrazně spokojen
- B - Spokojen
- C - Průměrně spokojen
- D - Nespokojen
- E - Výrazně nespokojen

Na další otázky respondenti vybírali z odpovědí ANO – NE.

Výsledky z dotazníku vyplněného útvarem X jsou následující:

1. Celková spokojenost (jsem celkově spokojen/á s firmou, ve které pracuji).

Z těchto 3 respondentů 2 jsou výrazně spokojeni a 1 spokojen.

2. Víím, co se ode mě v práci očekává.

Na tuto otázku všichni dotázaní odpověděli shodně ANO.

3. Mám potřebný materiál a vybavení, abych mohl dělat práci dobře.

Na tuto otázku opět všichni dotázaní odpověděli shodně ANO.

4. V práci mám každý den příležitost dělat to, co dělám nejlépe.

Celá skupina má každý den příležitost dělat to, co dělá nejlépe.

5. V posledních 7 dnech jsem získal uznání nebo chválu za dobře odvedenou práci.

Všichni dotázaní pracovníci byli v posledních sedmi dnech pochváleni.

6. *Můj nadřízený, nebo někdo v práci, se o mě zajímá jako o člověka.*

Nadřízený se zajímá o všechny své podřízené pracovníky.

7. *V práci je někdo, kdo mě povzbuzuje v mém rozvoji.*

Dva respondenti ze tří označili odpověď Ano. Jeden označil odpověď NE.

8. *Moje názory se počítají.*

Všichni pracovníci mají pocit, že se jejich názory počítají.

9. *Cítím, že moje práce je důležitá pro naplnění mise/vize společnosti.*

Pracovníci rovněž cítí, že jejich práce je důležitá pro naplnění mise/vize společnosti.

10. *Moji spolupracovníci dělají zodpovědně svou práci.*

Na tuto otázku všichni dotázaní odpověděli shodně ANO.

11. *Mám v práci nejlepšího přítele.*

Žádný se tří respondentů nemá v práci nejlepšího přítele.

12. *V posledních 6 měsících se mnou někdo mluvil o mém pokroku.*

Opět všichni respondenti zaškrtnuli odpověď ANO.

13. *Minulý rok jsem měl v práci příležitost růst a rozvíjet se.*

Dva ze tří pracovníků se mohli minulý rok v práci rozvíjet.

Útvar Y

Tento útvar se skládá z vedoucího a 12 podřízených. Z těchto 12 podřízených dotazník vyplnilo 9 pracovníků. Zbylí 3 pracovníci dotazník odmítli vyplnit. Pro lepší přehlednost u některých odpovědí uvádím i grafické znázornění.

Výsledky z dotazníku vyplněného útvarem Y jsou následující:

1. Celková spokojenost (jsem celkově spokojen/á s firmou, ve které pracuji).



Graf 3.1 Celková spokojenost

Z devíti respondentů se většina přiklonila k možnosti spokojen. Dva další respondenti označili možnost výrazně spokojen a dva průměrně spokojen.

2. Vím, co se ode mě v práci očekává.

Na tuto otázku odpovědělo shodně všech 9 respondentů. Všichni označili ANO.

3. Mám potřebný materiál a vybavení, abych mohl dělat práci dobře.

Rovněž na tuto otázku byla shodná odpověď, že pracovníci mají vše, co k práci potřebují.

4. V práci mám každý den příležitost dělat to, co dělám nejlépe.



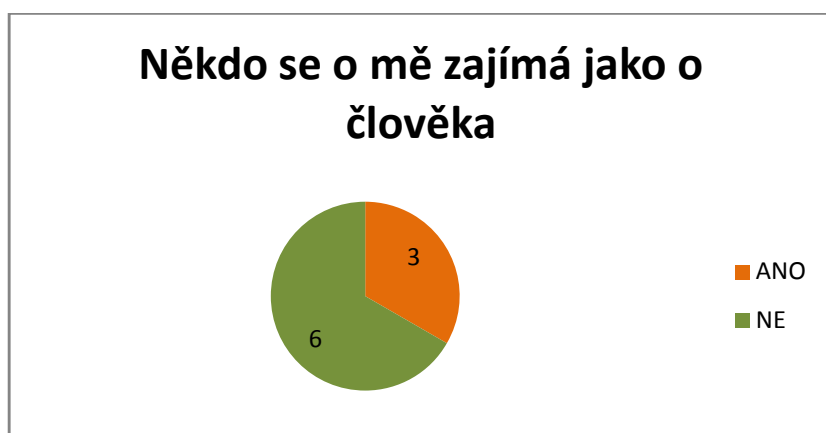
Graf 3.2 Dělám to, co dělám nejlépe

Dá se říci, že tato otázka vyšla téměř padesát na padesát. Pět pracovníků odpovědělo, že v práci mají každý den příležitost dělat to, co dělají nejlépe, zatímco čtyři zbývající tuto příležitost nemají.

5. *V posledních 7 dnech jsem získal uznání nebo chválu za dobře odvedenou práci.*

Na tuto otázku odpověděli všichni pracovníci shodně NE.

6. *Můj nadřízený, nebo někdo v práci, se o mě zajímá jako o člověka.*



Graf 3.3 Někdo se o mě zajímá jako o člověka

Na tuto otázku převažují odpovědi NE. Šest respondentů zahrlo NE, zatímco 3 pracovníci označili ANO.

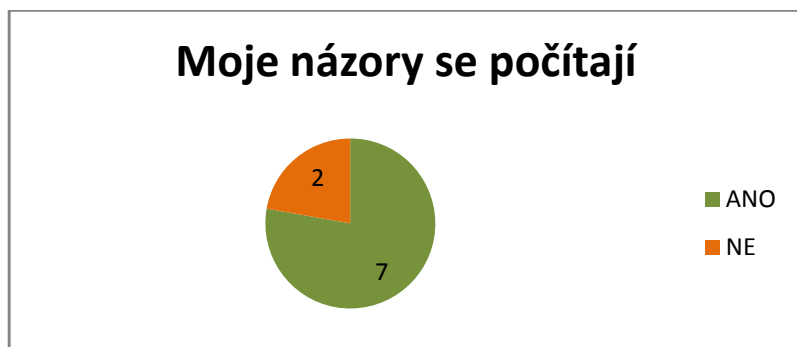
7. *V práci je někdo, kdo mě povzbuzuje v mém rozvoji.*



Graf 3.4 Někdo mě povzbuzuje v rozvoji

Na tuto otázku odpověděli respondenti shodně jako na otázku číslo 6. Ti samí lidé, kteří označili odpověď NE v předchozí otázce, rovněž zde odpověděli záporně.

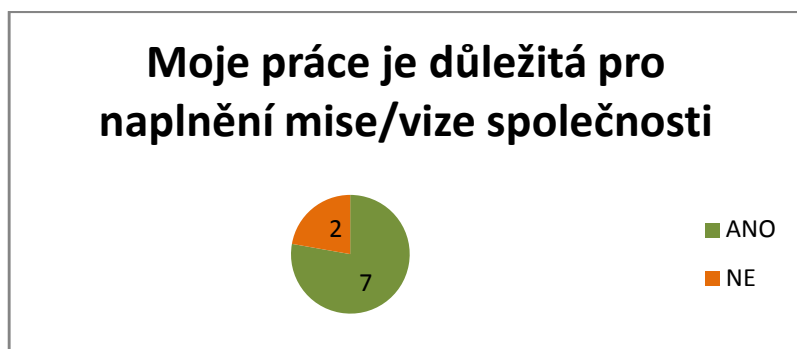
8. *Moje názory se počítají.*



Graf 3.5 Moje názory se počítají

Většina pracovníků zaškrtnla odpověď ANO. 7 zaměstnanců si myslí, že se jejich názory počítají, zatímco dva jsou opačného názoru.

9. *Cítím, že moje práce je důležitá pro naplnění mise/vize společnosti.*



Graf 3.6 Moje práce je důležitá pro naplnění mise/vize společnosti

Sedm pracovníků z 9 je přesvědčeno, že jejich práce je důležitá pro naplnění mise/vize společnosti. Dva zbylí pracovníci si toto nemyslí.

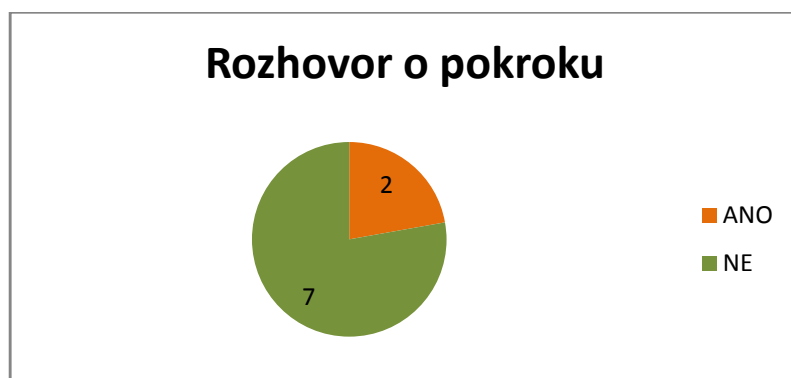
10. Moji spolupracovníci dělají zodpovědně svou práci.

Na tuto otázku odpovědělo shodně všech 9 zaměstnanců. Všichni jsou toho názoru, že jejich spolupracovníci zodpovědně dělají svou práci.

11. Mám v práci nejlepšího přítele.

Z tohoto útvaru jeden člověk může říci, že má v práci nejlepšího přítele.

12. V posledních 6 měsících se mnou někdo mluvil o mém pokroku.



Graf 3.7 Rozhovor o pokroku

Za posledních 6 měsíců vedoucí mluvil pouze se dvěma pracovníky o jejich pokroku.

13. Minulý rok jsem měl v práci příležitost růst a rozvíjet se.



Graf 3.8 Příležitost růst a rozvíjet se

Minulý rok se měli příležitost rozvíjet jen tři zaměstnanci. Zbýlých 6 tuto příležitost nemělo.

Rozhovor s vedoucími pracovníky

Na první otázku byla manažerům dána možnost volby z řídících stylů podle Hay Group. S těmito styly byli nejdříve blíže seznámeni. Na výběr měli 6 různých stylů. Jedná se o tyto styly řízení: direktivní, vizionářský, harmonizační, demokratický, styl udávající tempo, koučovací. Detailněji jsou styly popsány v teoretické části této diplomové práce.

Jako první jsou uvedeny odpovědi manažera útvaru X, druhá odpověď patří manažeru úseku Y.

Jaký typ vedení používáte?

- „Možná spadám do demokratického stylu vedení, ale určitě bez porad, aktivitu přenechávám na podřízených. Nemluvím jim do všeho, ale chci výsledky. Výhoda – jsou samostatní a nespolehnají na mě, že budu za ně myslet, konat, jednat. Na mě se obracejí s problémy, které nemohou ze své pozice vyřešit.“
- „Sám bych se asi zařadil do direktivního stylu. Mám rád rychlost, přesnost a okamžité plnění úkolu. Od podřízených vyžaduji preciznost.“

Jak často komunikujete se svými podřízenými?(zpětná vazba, pochvala, pokárání)

- „S lidmi se stejným výkonem práce jako je moje, jsem v denním kontaktu, mohu hned pochválit, vytknout, apod., dříve, když jsem měla podřízené i jinde, tak to o denním kontaktu nebylo.“
- „S podřízenými komunikuji skoro každý den, ovšem je to čistě pracovní komunikace týkající se pracovních povinností. Když se lidem opravdu něco povede, pochválím, nedělám to ovšem často.“

Jaký vztah máte s podřízenými?(přátelský, čistě profesionální, poloprofesionální)

- „Já mám se svými lidmi vztah spíš přátelský. Pokud ale mám v týmu člověka uzavřené povahy, tak jde spíše o vztah poloprofesionální. Nebráním se mimopracovním setkáním.“

- „Já mám s lidmi spíše čistě profesionální vztah. Neraď dávám dohromady přátelské vztahy a pracovní prostředí.“

Dostáváte zpětnou vazbu od svých podřízených, a jak ji dokážete přijmout?

- „Ano dostávám, ale ne každý podřízený je schopen ji poskytnout. Pozitivní se přijímá velmi dobře, v negativní vidím prostor pro své zdokonalení.“
- „Velmi zřídka.“

4.3 Návrhy řešení

Útvar X

V tomto útvaru se zdá, že zaměstnanci jsou vysoce angažovaní. Z výsledků dotazníků jasně vidíme, že 2 zaměstnanci jsou celkově výrazně spokojeni a jeden spokojen.

Na většinu otázek odpověděli všichni pracovníci shodně ANO. U dvou otázek byla označena jedna odpověď NE. Jednalo se o otázky č. 7 a 13. Otázka číslo 7 obsahovala tvrzení, že je v práci někdo, kdo mě povzbuzuje v mém rozvoji. Otázka číslo 13, že jsem měl minulý rok příležitost se rozvíjet a růst. Je nutno podotknout, že obě odpovědi NE, zaškrtnula jedna a tatáž osoba.

Jediná výjimka, kde všichni označili odpověď NE, byla u otázky číslo 11. Jednalo se o to, zda dotyční mají v práci nejlepšího přítele. Dle mého názoru není až tak podstatné, zda má člověk v práci nejlepšího přítele. Lidé mívají různé zájmy a někdy je opravdu vzácným úkazem, když mají v práci nejlepšího přítele. Navíc někdy může být opravdu složité, označit člověka jako nejlepšího přítele. Myslím, že v pracovním prostředí a kolektivu jde více o vzájemné dobré, přátelské vztahy a důvěru.

Rovněž manažer tohoto útvaru se zdá, že jedná s lidmi velice férově, přímo a nechává jim dostatečně volný prostor pro jejich realizaci, což pracovníci oceňují. Manažer tohoto útvaru se snaží své lidi dostatečně chválit, pokárat ovšem problém nemá. Vyžaduje pracovitost a spolehlivost.

Útvar Y

V tomto útvaru již nebyly odpovědi tak stejnorodé. Na otázky 2; 3 a 10 byla stoprocentní odpověď ANO. Jednalo se o to, že pracovníci vědí, co se od nich v práci

očekává, mají potřebný materiál a vybavení, aby mohli dělat práci dobře a to, že jejich spolupracovníci dělají zodpovědně svou práci.

Na otázku číslo 4, zda pracovníci mají každý den příležitost dělat to, co dělají nejlépe, odpovědělo 5 pracovníků, že tuto příležitost mají.

Nikdo z tohoto útvaru však nebyl v posledním týdnu pochválen. Záleží však, zda to, že nikdo nebyl pochválen, byla v posledním týdnu výjimka nebo vedoucí nechválí příliš často.

Na tvrzení číslo 6, zda se „Můj nadřízený, nebo někdo v práci, se o mě zajímá, jako o člověka“ odpověděli pouze tři lidé kladně. Toto je poměrně málo, protože lidé se mohou cítit nedoceněni. Hovoříme zde sice o profesní sféře, nicméně lidé se mohou cítit, jako že jejich bytí není dostatečně oceněno, že lidskost se vytrácí a oni přestávají být lidmi a stávají se stroji na výkon.

„V práci mě někdo povzbuzuje v mém rozvoji“ je tvrzení číslo 7. Zde také jen 3 lidé označili odpověď ANO. Nutno podotknout, že lidé, kteří označili odpověď NE v otázce číslo 6, rovněž označili odpověď NE v této otázce číslo 7. Z těchto dvou otázek jasně vidíme, že vedoucí si více všímá těchto tří lidí, kteří označili odpověď ANO. Důvodů může být vícero. Vedoucí si nemusí uvědomovat tento fakt. Vedoucí může považovat tyto tři pracovníky za více klíčové. Důvodem také mohou být osobní sympatie k těmto pracovníkům.

„Moje názory se počítají“, pro sedm pracovníků samozřejmá věc. Je dobré cítit, že slova nejdou do větru a někdo poslouchá názory těchto pracovníků.

Tvrzení číslo devět je tvrzením zabývajícím se tím, zda pracovníci cítí, že jejich práce je důležitá pro naplnění cílů společnosti. Sedm pracovníků z devíti označili odpověď ANO, což je pozitivní. Vidět smysl v tom, co člověk dělá, je velmi důležité pro angažovanost a motivaci. Pokud pracovník cítí, že on sám přispívá k plnění firemních cílů, je na dobré cestě odvádět svou práci svědomitě a s nejlepšími úmysly.

Mít v práci nejlepšího přítele je věc vskutku vzácná. Z této skupiny pouze jeden pracovník má v práci nejlepšího přítele.

V tomto útvaru vedoucí pracovník mluvil pouze se dvěma pracovníky o jejich pokroku. Osobní pokrok i rozvoj je věc samotného pracovníka, nicméně vedoucí by mu měl být nápomocen a poradit s budoucím směrem vývoje pracovníkova osobního růstu.

V posledních šesti měsících měli v práci příležitost růst a rozvoje pouze tři lidé.

Manažer tohoto úseku se jeví jako pevný člověk vyžadující píli a disciplínu. Pochvalou šetří, ale jeho požadavky jsou jasné. Rovněž nerad míchá dohromady pracovní a přátelské vztahy. Co má zůstat v kanceláři, je v kanceláři, osobní život zůstává za těmito dveřmi.

Porovnání útvarů a návrhy řešení

Když porovnáme oba výše zmiňované útvary z celkového pohledu, jasně nám vyplyne, že útvar X je více angažován než útvar Y. Ano, je, zda fakt, že tento útvar X má méně pracovníků než útvar Y, nicméně skoro na všechny otázky respondenti z první skupiny odpovídali kladně. Zatímco o druhé skupině toto říci nemůžeme.

Velmi pozitivním faktem je, že pracovníci obou útvarů mají jasno, co se od nich očekává a zároveň mohou říci, že jejich spolupracovníci dělají práci zodpovědně. Důležitým faktem také je, že mají k dispozici vše potřebné vybavení, které potřebují k výkonu práce.

Manažer útvaru Y chválí méně než manažer útvaru X. Rovněž přátelské vztahy se více rýsují v útvaru X. Vzhledem k tomu, že všichni respondenti vykonávají dlouhodobě stejnou práci a jsou to všechno ženy, domnívám se, že by bylo dobré pro lepší výkon zaměstnanců častěji ocenit dobrou práci a pochválit.

Manažer útvaru Y by se také měl více zaměřit na rozvoj svých podřízených, čímž by mohl zvýšit kvalitu práce i motivaci zaměstnanců. Manažer může zaměstnanci ukázat možný směr jeho profesního růstu a říci předpoklady pro jeho dosažení.

Důvodem nižší angažovanosti útvaru Y může být fakt, že útvar vznikl teprve nedávno jako jedna z organizačních složek nově vzniklé společnosti. Zaměstnanci sice zůstali stejní a nedošlo u nich ani ke změně náplně práce ani místa výkonu práce, ale došlo ke změně jejich nadřízeného, který přišel z firmy mimo Skupinu ČEZ. Může tedy zde působit fakt, že si nový manažer ještě nevytvořil se svými podřízenými dostatečně pevné a dobré vztahy. I skutečnost, že se jedná o nově vznikající společnost, může sehrát dost významnou roli. Navíc zmíněný manažer má jiné místo výkonu práce než zaměstnanci tohoto útvaru Y. I tato skutečnost se zřejmě negativně podepisuje na vztahu mezi manažerem a zaměstnancem. V úplně jiné situaci je manažer útvaru X, který je se svými podřízenými v denním osobním kontaktu a vztahy mezi manažerem a zaměstnanci jsou budovány několik let.

V budoucnu by bylo velmi zajímavé udělat toto dotazování znovu a ověřit, zda se předchozí domněnky potvrdí či nikoliv.

Nejdůležitějším faktorem pro řízení angažovanosti zaměstnanců je jejich vztah s přímými nadřízenými. Proto zde navrhuji několik řešení pro oba útvary. Útvar X toto může brát jako radu do budoucna, preventivní opatření, aby neusnul na vavřínech, pro útvar Y to jsou návrhy na zlepšení stávající situace.

- **Komunikace**

Pro zlepšení komunikace a vzájemných vztahů manažera a zaměstnance je osobní kontakt nenahraditelný. Důležité jsou i společné schůzky celého útvaru. Pokud osobní kontakt není možný, je nutné využívat jakékoli dostupné možnosti komunikace.

- **Chválit za dobře odvedenou práci**

Každý manager by měl umět upřímně pochválit za dobře odvedenou práci. Je to gesto, které nic nestojí, ale udělá hodně.

- **Zajímat se o své lidi**

Upřímný zájem o práci zaměstnance a problémy s ní související. Zájem o zaměstnance jako o člověka a určitá míra empatie v případě soukromých problémů. Projevit zájem i o mimopracovní aktivity, pokud je zaměstnanec chce sdílet. Pokud ne, tak je to jeho osobní věc. Záleží na typu člověka. Když nahlédneme pod pokličku problémů zaměstnanců, lépe jim porozumíme. Už jen tím, že ukážeme zájem, posílíme vzájemné dobré vztahy.

- **Otevřené dveře**

Tímto heslem je myšleno, že zaměstnanec může bez obav přijít za svým nadřízeným. Samozřejmě, čeho je moc, toho je příliš, takže zaměstnanci by toho neměli zneužívat. I oni mají podíl na kvalitě vzájemných vztahů. Problém ale může nastat se subjektivním pohledem na konkrétní problém, pro jednoho banalita, pro druhého velký problém.

- **Hovořit o možnostech profesního růstu**

Zaměstnanec potřebuje perspektivu a možnost profesního růstu. Nic není méně motivující než nejistota. Manažer by měl zaměstnanci pomoci se stanovením pracovních cílů.

- **Vyslyšet názory svých podřízených**

Každý názor je cenný, proto pozorně poslouchat postřehy a připomínky svých podřízených.

- **Školit manažery**

U manažerů vše začíná. Ale i oni jsou pouze lidé, kteří potřebují získat dovednosti při komunikaci s podřízenými, jejich vedení, hodnocení, apod. Učený z nebe nespadl a umění jednat s lidmi je složitý proces, který vyžaduje úsilí a zkušenosti. Manažer by se měl stát více koučem než direktorem.

- **Informovat**

Lidé potřebují znát vývoj vlastního podniku. Aktuální situaci, perspektivu vlastního útvaru.

5 Závěr

Angažovaný zaměstnanec má pro svou práci nadšení, dělá práci nad rámec svých pracovních povinností a jedná v souladu s firemními zájmy, aby co nejvíce přispěl k plnění cílů firmy. Zaměstnanci, kteří jsou spokojeni se svou prací a vidí její důležitost a přínos pro firmu, se lépe ztotožní s plněním náročných úkolů.

Na předchozích stránkách jsme se mohli dočíst, jak to vypadá s angažovaností ve vybraných útvarech Skupiny ČEZ.

Nezáleží jen na samotných zaměstnancích, ale velkou míru na jejich angažovanosti a motivaci nesou hlavně manažeři. Nevhodné vedení může mít ale opačný vliv, je schopno vytvářet demotivující atmosféru, která se může projevit na kvalitě práce a výkonu zaměstnance.

Zaměstnanci potřebují dobře rozumět, co se od nich očekává, potřebují rychlou, bezprostřední vazbu ke svému výkonu. Stabilita společnosti, firemní kultura, firemní benefity, celkové klima společnosti, osobnost přímého nadřízeného nebo kvalita interní komunikace jsou důležitými faktory ovlivňující angažovanost a motivaci pracovníků.

Angažovaností se myslí emoční závazek zaměstnance vůči organizaci a jejím cílům. Znamená to, že zaměstnanci nepracují jen pro peníze nebo povýšení, ale skutečně se zajímají o svou práci a firmu. Je-li to potřeba, zůstanou v práci déle nebo pomohou s něčím, co není přímo v jejich popisu práce, aniž by je o to někdo žádal.

Je důležité uvědomit si, že každý pracovník je specifický. Má své vlastní potřeby, přání, touhy a postoje. Vedoucí pracovníci musí správně určit typ osobnosti každého zaměstnance, a zvolit správný typ komunikace, jinak se může stát, že si vedoucí si se zaměstnancem nepochopí, což se může v důsledku projevit na pracovních výsledcích a výkonech zaměstnance.

Jako výzkumnou metodu jsme použili dotazník Gallup. Tento dotazník, si myslím, zahrnuje skoro všechny důležité oblasti, které se týkají angažovanosti pracovníků. Nicméně pokud bychom chtěli získat více informací, museli bychom použít další doplňující otázky, popřípadě uskutečnit osobní rozhovory s jednotlivými zaměstnanci. Proto po vyhodnocení dotazníků navrhuji osobní konzultace o jednotlivých otázkách s pracovníky. Tato metoda se může zdát poměrně zdlouhavá, nicméně věřím, že by přinesla zajímavé výsledky. Dotazník rovněž neobsahuje otázky týkající se samotné firmy, a jak tuto firmu vnímají zaměstnanci.

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat současnou míru angažovanosti pracovníků dvou útvarů ve Skupině ČEZ. Při zjištění nedostatků plynoucích z této analýzy navrhnout možná řešení stávající situace.

K naplnění cíle této diplomové práce jsme se nejprve seznámili s odbornou literaturou, se samotnou společností a následně použili metodu dotazníku k zjištění úrovně angažovanosti zaměstnanců. Gallup dotazník byl dán podřízeným pracovníkům. S vedoucími pracovníky byl uskutečněn rozhovor.

Na základě těchto skutečností jsme zjistili, že útvar X je více angažován než útvar Y. Proto jsme navrhli možná řešení této situace. Jedná se zejména o zefektivnění komunikace, umět pochválit za dobře odvedenou práci, umět vyslyšet názory svých podřízených a být upřímný v otázkách týkající se budoucího vývoje společnosti. Rovněž nesmíme opomenout samotné manažery a poskytnout jim vhodná školení zaměřená zejména na mezilidské vztahy.

Toto vše však není otázkou pěti minut, nýbrž neustálým budováním vzájemných vztahů a posilováním těchto vztahů mezi manažerem a podřízeným. V budoucnu by bylo tudíž zajímavé udělat toto dotazování znovu a ověřit, zda se předchozí domněnky potvrdí či nikoliv.

Seznam použité literatury

Tištěné zdroje

ADAIR, John. *Jak řídit druhé: i sám sebe*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2005, 172 s. ISBN 80-251-0784-1.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 789 s. ISBN 80-247-1407-8.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: Cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Fragment, 2011, 400 s. ISBN 978-80-253-1198-1.

BEDRNOVÁ, Eva.; JAROŠOVÁ, Eva.; NOVÝ, Ivan. a kol.: *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. 616 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan a kol.. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené a doplněné. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2010, 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Grada Publishing, a.s. Praha, 2007, 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

DRAPELA, Viktor J. *Přehled teorií osobnosti*. 5. vyd. Praha: Portál s.r.o., 2008, 175 s. ISBN 978-80-7367-505-9.

DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1.vyd. Praha: C.H.Beck, 2008, 378 s. ISBN 978-80-7400-003.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2010. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

NAKONEČNÝ, Milan. *Základní otázky psychologie*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1968, 174 s. 14-012-68.

PHILLIPS, Jack J. *Investing in your company's human capital: Strategies to Avoid Spending Too Little-or Too Much*. 1. vyd. New York: Amacom, 2005, 288 s. ISBN 0-8144-0853-2.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2.,doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, 128 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie*. 2. vyd. Praha: Portál, 2008, 296 s. ISBN 978-80-7367-406-9.

TĚPLOV, B.M. *Psychologie*. 9. vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1957, 188 s. 74-16-10.

URBAN, Jan; STÝBLO, Jiří; VYSOKAJOVÁ, Margerita. *Personalistika*. 4.vyd. Praha: WOLTERS KLUWER ČR, a.s, 2011, 1008 s. ISBN 978-80-7357-627-1.

VÁGNEROVÁ, Marie. *Základy psychologie*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2007, 356 s. ISBN 978-80-246-0841-9.

VÁŇOVÁ, Marie. *Angažovanost zaměstnanců*. Olomouc, 2012. Magisterská diplomová práce. Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta.

Internetové zdroje

Skupina ČEZ: Odpovědná firma. [online]. 2013 [cit. 2013-05-30]. Dostupné z: <http://www.cez.cz/cs/odpovedna-firma/pomahame/plnime-prani.html>

Gallup: Employee engagement. [online]. 2013 [cit. 2013-01-22]. Dostupné z: <http://www.gallup.com/strategicconsulting/employeeengagement.aspx>

Gallup Business Journal: Three Strategies for Making Employee Engagement Stick. [online]. 2013 [cit. 2013-01-22]. Dostupné z: http://businessjournal.gallup.com/content/159851/three-strategies-making-employee-engagement-stick.aspx?utm_source=WWW&utm_medium=csm&utm_campaign=syndication

Hay Group. [online]. [cit. 2013-05-30]. Dostupné z: <http://www.haygroup.com/cz/about/index.aspx?id=7013>

HR news [online]. 2013 [cit. 2013-05-06]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/studie-a-trendy-id-148711/studie-evropsti-zamestnanci-jsou-demotivovani-vzestupem-pris-id-1842769>

KariéraWEB.cz: Zvyšujte angažovanost a kvalitu lidí. [online]. Hospodářské noviny, 1996-2013 [cit. 2013-02-06]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-52849320-zvysujte-angazovanost-a-kvalitu-lidi>

Monster: 10 kroků k posílení angažovanosti. [online]. 2013 [cit. 2013-02-06]. Dostupné z: <http://firmy.monster.cz/hr/hr-best-practices/management/vykon-zamestnancu/10-kroku-k-posileni-angazovanosti-zamestnancu.aspx>

SyNext. *Synergy for your next business* [online]. 2008 [cit. 2013-05-06]. Dostupné z: <http://www.synext.cz/rizeni-rozvoje-lidskych-zdroju-angazovanost-a-motivace-tymu.html>

Towers - Watson: The Power of Three [online]. 2012 [cit. 2013-02-12]. Dostupné z: http://www.towerswatson.com/assets/pdf/3848/Towers-Watson-Employee-Survey_power-of-three.pdf

Towers Watson. [online]. 2013 [cit. 2013-05-30]. Dostupné z: <http://www.towerswatson.com/en/about-us/overview>

Ostatní zdroje

Výroční zpráva Skupiny ČEZ za rok 2011

Výroční zpráva Skupiny ČEZ za rok 2012

Pololetní zpráva Skupiny ČEZ za rok 2012

Kolektivní smlouva Skupiny ČEZ

Interní dokumenty Skupiny ČEZ

Seznam zkratek

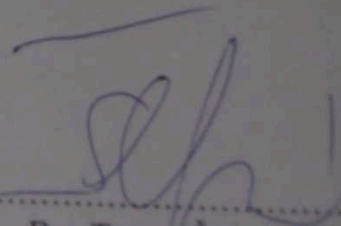
aj.	a jiné
apod.	a podobně
a.s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
č.	číslo
ČR	Česká republika
např.	například
str.	strana

Prohlášení o využití výsledků diplomové (bakalářské) práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 11.7.2013



Bc. Tereza Šeferová

Seznam příloh

Příloha 1

Příloha 2

Příloha 3

Příloha 4

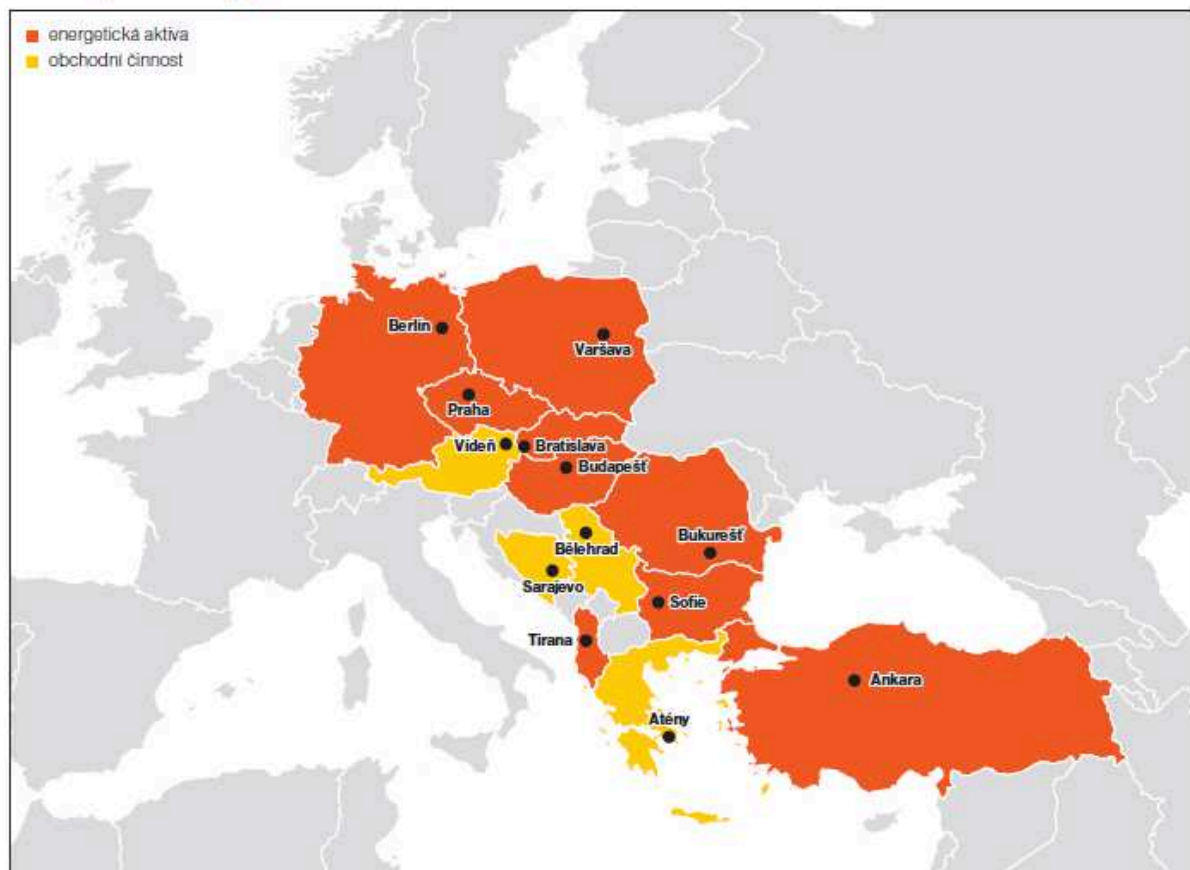
Příloha 1: Gallup dotazník

The 12 Elements of Great Managing	
To identify the elements of worker engagement, Gallup conducted many thousands of interviews in all kinds of organizations, at all levels, in most industries, and in many countries. These 12 statements – the Gallup Q ¹² – emerged from Gallup's pioneering research as those that best predict employee and workgroup performance.	
1.	I know what is expected of me at work.
2.	I have the materials and equipment I need to do my work right.
3.	At work, I have the opportunity to do what I do best every day.
4.	In the last seven days, I have received recognition or praise for doing good work.
5.	My supervisor, or someone at work, seems to care about me as a person.
6.	There is someone at work who encourages my development.
7.	At work, my opinions seem to count.
8.	The mission or purpose of my company makes me feel my job is important.
9.	My associates or fellow employees are committed to doing quality work.
10.	I have a best friend at work.
11.	In the last six months, someone at work has talked to me about my progress.
12.	This last year, I have had opportunities at work to learn and grow.
Copyright © 1993-1998 Gallup, Inc. All rights reserved.	

Zdroj: Gallup, 2013 [on-line]

Příloha 2: Teritoriální působnost Skupiny ČEZ

Teritoriální působnost Skupiny ČEZ



Zdroj: Výroční zpráva za rok 2011

Příloha 3: Dotazník

Dobrý den,

jsem studentkou 5. ročníku navazujícího magisterského studia na Vysoké škole báňské - Technické univerzitě v Ostravě. Ve své diplomové práci se zabývám problematikou motivace a angažovanosti zaměstnanců a v souvislosti s tím bych Vás chtěla požádat o vyplnění krátkého dotazníku. Dotazník je zcela anonymní a výsledky budou použity výhradně v mé diplomové práci.

Děkuji,

Tereza Šeferová

Spokojenost a angažovanost zaměstnanců

1. Celková spokojenost (jsem celkově spokojen/á s firmou, ve které pracuji)

a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e ☐

- a) Výrazně spokojen
- b) Spokojen
- c) Průměrně spokojen
- d) Nespokojen
- e) Výrazně nespokojen

2. Víím, co se ode mě v práci očekává. Ano ☐ Ne ☐

3. Mám potřebný materiál a vybavení, abych mohl dělat práci dobře. Ano ☐ Ne ☐

4. V práci mám každý den příležitost dělat to, co dělám nejlépe. Ano ☐ Ne ☐

5. V posledních 7 dnech jsem získal uznání nebo chválu za dobře odvedenou práci.

Ano ☐ Ne ☐

6. Můj nadřízený, nebo někdo v práci, se o mě zajímá jako o člověka. Ano ☐ Ne ☐

7. V práci je někdo, kdo mě povzbuzuje v mém rozvoji. Ano ☐ Ne ☐

8. Moje názory se počítají. Ano ☐ Ne ☐

9. Cítím, že moje práce je důležitá pro naplnění mise/vize společnosti. Ano ☐ Ne ☐

10. Moji spolupracovníci dělají zodpovědně svou práci. Ano ☐ Ne ☐

11. Mám v práci nejlepšího přítele. Ano ☐ Ne ☐

12. V posledních 6 měsících se mnou někdo mluvil o mém pokroku. Ano ☐ Ne ☐

13. Minulý rok jsem měl v práci příležitost růst a rozvíjet se. Ano ☐ Ne ☐

Příloha 4: Tabulky s odpověďmi

Útvar X

ot. č./respondent	1	2	3	Četnost ANO	absolutní četnost ANO
1	a	b	a		
2	ano	ano	ano	3	100%
3	ano	ano	ano	3	100%
4	ano	ano	ano	3	100%
5	ano	ano	ano	3	100%
6	ano	ano	ano	3	100%
7	ano	ne	ano	2	67%
8	ano	ano	ano	3	100%
9	ano	ano	ano	3	100%
10	ano	ano	ano	3	100%
11	ne	ne	ne	0	0%
12	ano	ano	ano	3	100%
13	ano	ne	ano	2	67%

Útvar Y

ot.č./respondent	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Četnost ANO	absolutní četnost ANO
1	b	c	b	b	a	b	a	c	b		
2	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	9	100%
3	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	9	100%
4	ano	ne	ano	ano	ne	ne	ano	ne	ano	5	56%
5	ne	ne	ne	ne	ne	ne	ne	ne	ne	0	0%
6	ano	ano	ne	ne	ne	ne	ano	ne	ne	3	33%
7	ano	ano	ne	ne	ne	ne	ano	ne	ne	3	33%
8	ano	ano	ano	ano	ne	ano	ne	ano	ano	7	78%
9	ano	ano	ano	ano	ne	ano	ano	ne	ano	7	78%
10	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	9	100%
11	ano	ne	ne	ne	ne	ne	ne	ne	ne	1	11%
12	ne	ano	ne	ne	ne	ne	ne	ano	ne	2	22%
13	ne	ano	ne	ano	ne	ano	ne	ne	ne	3	33%